



## **Examen externe de la Section de l'évaluation du CRDI**

**présenté par  
Arnold J. Love, Ph. D.**

**le 19 mai 2005**

**commandé par  
le Groupe des politiques et de la planification du CRDI**



# Résumé

## 1. Introduction

Le présent document se veut un court résumé des résultats de l'examen externe réalisé pour évaluer la contribution de la Section de l'évaluation à la mission du CRDI.

L'examen externe a été considéré dans l'optique de la stratégie approuvée par le Conseil des gouverneurs afin de guider le travail de la Section, et on a prêté une attention particulière à la contribution apportée par la Section au cours de la période de planification quinquennale en cours, soit 2000-2005.

L'examen externe a porté sur les trois principaux champs d'activité de la Section de l'évaluation :

- la conception d'outils et de méthodes d'évaluation,
- l'évaluation stratégique,
- le renforcement des capacités d'évaluation des partenaires limitrophes.

La section 3 ci-dessous présente le résumé des principales constatations pour chacun de ces champs d'activité.

## 2. Méthodologie

L'examen externe de la Section de l'évaluation a été fait par un évaluateur de programmes chevronné qui possède 30 années d'expérience ainsi qu'une expertise particulière en évaluation interne. Ce dernier a utilisé une approche associant diverses méthodes, principalement des méthodes qualitatives et certaines méthodes quantitatives (recherches bibliographiques, citations, comptage des demandes de fichiers sur Internet et cotes d'évaluation des ateliers).

Compte tenu des buts de l'examen externe et des questions auxquelles il fallait répondre, l'évaluateur s'est beaucoup appuyé sur les méthodes qualitatives. Les entrevues personnelles et de groupe semi-dirigées avec des employés et d'anciens employés du CRDI et avec des partenaires limitrophes de la Section, ainsi que la consultation de documents et de sites Web (par exemple du matériel de formation ayant trait à l'évaluation et des rapports d'examen et d'évaluation du rendement) ont constitué la principale source de données. Les employés du CRDI consultés comprenaient des membres de la Section de l'évaluation et de la Direction générale des programmes et des partenariats, des gestionnaires de programme et des membres de la haute direction. Les partenaires incluaient des bénéficiaires de subvention, des collaborateurs techniques et d'anciens évaluateurs externes. On a eu recours à des entrevues semi-dirigées de type interprétatif. Conformément à ce modèle, l'interviewer a posé une série de grandes questions formulées de manière à traiter des buts de l'examen, sans

toutefois limiter les réponses. Les questions de suivi ont porté sur des points particuliers et sur les impressions des personnes interrogées.

En tout, 105 personnes ont participé à l'examen externe. L'examineur a mené 31 entrevues personnelles et de groupe au siège du CRDI, à Ottawa. Comme il était important de faire participer des partenaires du Sud à l'examen externe, deux stratégies d'évaluation ont été utilisées. La première, pour assurer la profondeur de l'examen, prévoyait des visites sur les lieux et des entrevues avec 46 personnes de quatre pays de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, dont des partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation et des gestionnaires et d'autres membres du personnel du bureau du CRDI dans cette région. Un chercheur-traducteur, qui connaissait bien la terminologie de l'évaluation et les programmes, a apporté son concours pour les entrevues en espagnol. La seconde, pour assurer l'étendue de l'examen, a consisté en une enquête menée par courriel auprès de 28 gestionnaires et autres membres du personnel du CRDI et partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation dans les cinq autres régions du monde où le Centre est présent.

Aux données des entrevues se sont ajoutés un examen de la documentation du CRDI et un examen bibliographique qui a porté sur les écrits du monde entier ayant trait à l'évaluation et à la recherche pour le développement, dans le but de déterminer dans quelle mesure les principaux ouvrages et produits de la Section de l'évaluation, notamment la cartographie des incidences, avaient pu être adoptés ou avaient pu exercer une influence sur les écrits concernant la profession et sa pratique.

La principale force du processus d'examen externe a été l'apport de plus de 100 répondants clés qui étaient au courant des activités de la Section de l'évaluation pendant la période visée par l'examen. Cependant, comme les échantillons constitués aux fins de l'enquête et des entrevues ne comprenaient que des partenaires de la Section de l'évaluation, les constatations ne peuvent être considérées comme représentatives des vues de l'ensemble des partenaires du CRDI.

Étant donné que l'on a utilisé un processus d'échantillonnage et que le travail sur le terrain n'a pu être effectué que dans une seule région, l'examen comportait un risque de biais d'échantillonnage. Pour régler ce problème, le groupe qui a commandé l'examen a soigneusement examiné les caractéristiques de la population sondée afin d'y repérer tout biais intentionnel. Le fait qu'une seule personne ait été chargée de l'examen externe risquait de poser un autre problème. Au début, on avait pensé constituer une équipe dotée non seulement d'un membre ayant des compétences de base en évaluation interne, mais aussi d'un deuxième membre connaissant bien les tendances de la gestion du secteur public à Ottawa. Malheureusement, ce deuxième membre ne pouvait consacrer assez de temps au projet et s'est retiré très tôt. Vu l'échéancier serré, on n'a pas pu trouver un autre consultant. Il a donc été décidé de modifier la méthodologie et l'étendue de l'examen. Cet inconvénient a été compensé par le fait que l'examineur externe était un évaluateur de programmes chevronné qui possédait une expertise particulière en évaluation interne, l'objet même de l'examen.

### **3. Résumé des constatations**

#### **3.1 Constatations relatives à la conception d'outils et de méthodes d'évaluation**

L'entrevue et les sources de données complémentaires (documents, examens bibliographiques, comptage des demandes de fichiers sur Internet et cotes attribuées aux ateliers) ont bien montré que, par ses recherches et son appui à la recherche, la Section de l'évaluation avait réussi à améliorer les outils et les méthodes d'évaluation d'une manière susceptible d'accentuer le recours à l'évaluation pour la recherche au service du développement. D'après les commentaires obtenus, il était évident que la Section de l'évaluation s'était intéressée aux besoins des employés et des partenaires du CRDI et que, quand il n'était pas possible d'obtenir autrement les outils nécessaires, la Section avait elle-même conçu ces outils.

Pour ce qui est des outils spécifiques, depuis dix ans, la Section de l'évaluation met au point la cartographie des incidences, pour tenter de résoudre les perpétuels problèmes que pose la nécessité de définir et de mesurer les résultats et les impacts des projets, des programmes, des organismes et des réseaux. Les données de toutes les sources ont indiqué que la cartographie des incidences était considérée comme un outil important pour l'« attribution » des résultats et permettait d'éviter bon nombre des problèmes inhérents au cadre logique classique et aux cadres de gestion axée sur les résultats. La cartographie des incidences a été bien acceptée par le personnel et les partenaires limitrophes du CRDI et elle a aidé le Centre à se tailler une réputation de premier plan dans le domaine du développement sur la scène internationale. En général, les principales préoccupations relatives à la cartographie des incidences étaient des préoccupations d'ordre pratique : simplifier le modèle pour l'appliquer sur le terrain, assurer la formation et le soutien et créer un collectif d'utilisateurs.

Les outils conçus pour l'évaluation organisationnelle et le renforcement des capacités n'ont pas été aussi largement acceptés que la cartographie des incidences, mais les utilisateurs estimaient néanmoins qu'ils étaient essentiels pour consolider les institutions et favoriser l'apprentissage dans le domaine du développement. Les commentaires des partenaires régionaux ont souligné l'importance de ces outils, mais l'examen a montré que la Section de l'évaluation doit se soucier davantage de la nécessité d'en assurer la diffusion auprès des employés du CRDI et d'offrir une formation, ou un soutien, pour que les partenaires régionaux puissent les utiliser.

#### **3.2 Constatations relatives à l'élaboration et à la coordination des systèmes et des activités d'évaluation du CRDI, y compris des évaluations stratégiques**

Au CRDI, l'évaluation est décentralisée, et les responsables des initiatives de programme exécutent leurs propres travaux d'évaluation. La Section de l'évaluation assure la coordination centrale et le soutien. Elle fait aussi des évaluations stratégiques, c'est-à-dire des évaluations dont la pertinence s'étend à plusieurs programmes et domaines de programme du Centre.

Les données obtenues de toutes les sources attestaient clairement que la Section de l'évaluation remplissait le mandat qui lui était confié en vertu de son plan stratégique et que ses partenaires limitrophes étaient très satisfaits de son rendement. Mon expérience à titre d'examineur externe me permet de dire que son rendement est jugé exceptionnel, apparemment pour les raisons suivantes : elle s'intéresse à l'utilisateur et fait preuve de réceptivité envers les partenaires limitrophes, elle préconise un processus d'évaluation adapté au lieu d'un modèle uniformisé, elle fait des évaluations à des fins autant d'apprentissage que de reddition de comptes et elle crée des outils d'évaluation novateurs et pertinents. La grande préoccupation avait trait aux capacités. On se demandait si un effectif relativement petit pourrait continuer d'assurer le soutien à l'évaluation et le renforcement des capacités auxquels le CRDI et ses partenaires accordent une si grande valeur et en même temps répondre aux besoins croissants du Centre en matière d'évaluation.

Durant la période visée par le Cadre général des stratégies et des programmes 2000-2005, la Section de l'évaluation a été chargée de concevoir et de coordonner des évaluations stratégiques sur des sujets importants, notamment l'influence de la recherche sur les politiques publiques. Par cette évaluation stratégique de l'influence exercée sur les politiques, qui avait été conçue pour favoriser l'apprentissage au niveau des programmes et au niveau organisationnel, la Section a tenté d'expliquer ce que le Centre entend par « influence sur les politiques » et d'examiner systématiquement la façon dont les recherches qu'appuie le CRDI influent sur les politiques.

Les données des entrevues de même que l'examen des articles, documents, rapports circonstanciés, présentations et résumés d'ateliers appuyaient la conclusion selon laquelle l'évaluation stratégique de l'influence sur les politiques avait été bien accueillie et était complémentaire d'autres travaux du continuum « recherche-politiques » exécutés au Centre et dans les régions qu'il dessert. Les principales préoccupations concernant l'évaluation de l'influence sur les politiques étaient d'ordre méthodologique et comprenaient notamment le choix des cas devant faire l'objet d'études de cas, la nécessité d'élargir le modèle théorique pour qu'il tienne compte des différences régionales et locales et celle de faire des analyses de cas croisées approfondies avant de tirer des conclusions.

La Section de l'évaluation a une autre responsabilité : coordonner et appuyer les examens externes. Les initiatives de programme (IP) sont la principale modalité de prestation de la programmation au CRDI. Elles ont une durée initiale de cinq ans, après quoi elles peuvent être prolongées, modifiées ou abandonnées. Vers la fin de la période de cinq ans, chaque initiative de programme est soumise à un examen externe, dont le but est d'obtenir une opinion indépendante éclairée au sujet de son rendement et de ses résultats, opinion qui est un élément important de la reddition de comptes sur l'efficacité des programmes et sert aussi à la prise de décisions et à l'apprentissage. La Section de l'évaluation prépare une appréciation de la qualité de chaque rapport d'examen externe, en se fondant sur les normes internationales en matière d'évaluation. La question de l'évaluation du rôle joué par la Section dans la gestion des

examens externes a été considérée dans les entrevues et dans l'examen des documents, rapports et notes.

Lors des entrevues, les examens externes gérés par la Section de l'évaluation n'ont pas fait l'objet d'autant de commentaires que les évaluations stratégiques. Ceux qui en ont parlé estimaient que les examens externes constituaient un volet important du mode de reddition de comptes et d'apprentissage du CRDI. Les gestionnaires et le personnel de programme ont indiqué que la Section de l'évaluation les appuyait beaucoup durant le processus d'examen externe. L'examen des documents, rapports et notes a révélé que les gens étaient en général satisfaits des examens externes et confirmaient leur valeur. Les préoccupations soulevées à propos des examens externes portaient sur leur coût, sur les difficultés que pose à l'occasion le recrutement d'évaluateurs externes et sur la nécessité d'avoir un système d'évaluation interne, ou des évaluations ciblées, pour assurer un retour d'information continu durant les longs intervalles entre les examens externes.

### **3.3 Constatations relatives au renforcement des capacités en matière d'évaluation**

La Section de l'évaluation travaille au renforcement des capacités au Centre et chez les organismes partenaires. Le renforcement des capacités chez les partenaires du CRDI était d'ailleurs un élément prioritaire de la stratégie d'évaluation 2000-2005.

Les commentaires obtenus de toutes les sources ont montré que la Section de l'évaluation avait très bien fait progresser les capacités d'évaluation au CRDI et chez les partenaires limitrophes. La haute direction, entre autres, a fort apprécié le fait que la Section de l'évaluation ait joué un rôle de premier plan dans le développement des capacités au CRDI, notamment par l'exécution d'évaluations stratégiques qui approfondissent les connaissances dans tout le Centre et chez les partenaires et par le renforcement des capacités en vue de l'évaluation et de l'apprentissage au niveau organisationnel au moyen du travail fait relativement au rapport de fin de projet dynamique (RFPd), au Cadre d'évaluation intégré (CEI) et au Forum annuel sur l'apprentissage (FAA). Tant le CRDI que ses partenaires reconnaissent et apprécient la richesse de l'information fournie sur le site Web de la Section de l'évaluation.

La capacité de la Section de l'évaluation du CRDI d'appuyer ses partenaires et de renforcer les capacités d'évaluation était une question cruciale pour les gestionnaires de programme et pour les partenaires limitrophes dans les régions. On a estimé que l'approche globale semblait bien fonctionner, mais qu'il était nécessaire de renforcer davantage les capacités dans les domaines de programme et dans les régions. C'est surtout dans le cadre du modèle d'évaluation décentralisé du CRDI qu'il faut accroître les capacités d'évaluation du personnel de programme et des partenaires régionaux. Il semble que cela exigerait, de la part de la Section de l'évaluation, une plus grande capacité d'assurer systématiquement le soutien et la formation dans tout le système. Les mesures prises par la Section de l'évaluation pour créer des « noeuds régionaux » semblent constituer une initiative importante en ce sens. Un employé de la Section de

l'évaluation parlant couramment l'espagnol serait un atout pour le renforcement des capacités d'évaluation en Amérique latine.

Pour ce qui est de savoir ce qui a bien fonctionné pour la Section de l'évaluation, les entrevues, les documents et les articles semblaient corroborer le fait que la Section a su concevoir une approche en matière d'évaluation que bon nombre de gestionnaires, d'employés et de partenaires régionaux ont trouvé utile.

Quant à ce qui pourrait donner de meilleurs résultats, la haute direction continuait d'exiger qu'on insiste davantage sur la reddition de comptes et les résultats obtenus, qu'on s'intéresse plus au renforcement des capacités d'évaluation au Centre et dans toutes les régions et qu'on cherche davantage à répondre aux besoins en évaluation organisationnelle — notamment par la mise à l'essai et le peaufinage du RFPd, du CEI et du FAA. Pour leur part, les gestionnaires et le personnel de programme, ainsi que les partenaires régionaux, espéraient recevoir une formation et un soutien suffisants pour leurs travaux d'évaluation.

Bref, l'examen externe montre bien que la Section de l'évaluation a réalisé les éléments fondamentaux de son plan stratégique. La satisfaction générale des principaux partenaires limitrophes à l'égard du rendement de la Section de l'évaluation était très élevée. Il semble cependant que cette dernière devra relever des défis de taille au cours des années à venir puisqu'elle devra s'efforcer de répondre aux besoins croissants en évaluation organisationnelle sans cesser de consolider les systèmes d'évaluation du Centre et d'offrir la formation et le soutien nécessaires aux domaines de programme du Centre et à leurs partenaires dans les régions.



# Table des matières

	<b>Page</b>
1. Contexte	1
2. But de l'examen	1
3. Utilisateurs et utilisation de l'examen	2
4. Enjeux et questions relatives à l'examen	2
5. Valeurs et principes qui guident l'examen externe	3
6. Méthodologie utilisée par l'examineur externe	4
7. Forces et faiblesses du processus l'examen externe	8
8. Comment les intervenants des projets/programmes et les utilisateurs de l'évaluation ont participé au processus	10
9. Validité des témoignages et des considérations éthiques	10

## Constatations de l'examen externe

10. Dans quelle mesure la Section de l'évaluation s'est-elle bien occupée de son plan stratégique?	11
10.1 Mettre au point des outils et des méthodes d'évaluation	11
10.1.1 Cartographie des incidences	14
10.1.2 Outils d'évaluation organisationnelle et de renforcement des capacités	18
10.2 Élaborer et coordonner les activités et les systèmes d'évaluation du CRDI	25
10.2.1 Rendement de la SE en rapport avec l'élaboration et la coordination des activités et des systèmes d'évaluation du CRDI	26
10.2.2 Créer des processus d'évaluation organisationnelle	26
10.2.3 Élaborer et coordonner les évaluations stratégiques	33
10.2.4 Gérer les examens externes	37
10.3 Renforcer la capacité pour l'évaluation	34
11. Réalisations en dehors du plan stratégique ?	44
12. Qu'est-ce qui a marché et qu'est-ce qui n'a pas marché?	45
13. Comment la Section de l'évaluation et ses processus pourraient-ils être améliorés?	49
14. Quels devraient-être la vision et les buts de la Section de l'évaluation?	53
15. Conclusions	57

## Tableaux et figures

Tableau 1. Répartition des entrevues dans la région de l'Amérique latine et dans des Caraïbes par type d'entrevues et par pays

Figure 1. Répartition des réponses à l'enquête par courriel, par région

## Annexes

Annexe A : Entrevues menées au CRDI, Ottawa

Annexe B : Entrevues menées sur le terrain au bureau régional de l'Amérique latine  
Annexe C : Répondants à l'enquête par courriel  
Annexe D : Bibliographie des documents examinés  
Annexe E : Participants à la réunion sur la stratégie de la Section de l'évaluation,  
22 avril 2005  
Annexe F : Biographie, Arnold Love, examinateur externe

## **1. Contexte**

L'examen externe de la Section de l'évaluation du CRDI a été effectué pour deux principales raisons. Premièrement, la Section n'avait pas fait l'objet d'un examen externe depuis sa création, en 1991, alors que toutes les autres sections de programmes au CRDI avaient été visées par l'examen externe (dans bien des cas deux fois). Certains, notamment dans la Section de l'évaluation, estimaient que celle-ci devait, comme les autres, se soumettre au rigoureux examen externe. Deuxièmement, et surtout, la Section de l'évaluation souhaitait qu'un examen externe lui fournisse des indications utiles sur son fonctionnement et son orientation et l'aide à faire sa planification stratégique pour 2005-2010. La Section de l'évaluation doit présenter au Conseil des gouverneurs une stratégie d'évaluation pour 2005-2010 qui accompagnera la Stratégie générale et cadre programmatique 2005-2010 approuvée dernièrement. C'était donc le bon moment de faire un examen externe de la stratégie et du rendement de la Section de l'évaluation.

Loin d'être l'objet réticent de l'examen externe, la Section de l'évaluation a elle-même amorcé le processus d'examen. C'est elle qui sera le principal utilisateur des constatations de l'examen. La haute direction était bien au courant de la situation et avait approuvé l'examen.

La Section de l'évaluation a demandé au Groupe des politiques et de la planification de gérer l'examen externe puisqu'elle ne pouvait pas faire l'objet de l'examen et en même temps gérer l'examen. Par conséquent, l'examineur externe relevait du directeur des politiques et de la planification. Le Groupe des politiques et de la planification était chargé de tout le travail administratif et de la logistique.

## **2. But de l'examen**

Le but général de l'examen : déterminer dans quelle mesure la Section de l'évaluation du CRDI avait contribué à l'accomplissement de la mission du CRDI depuis sa création au sein du Centre, en 1991. On a prêté une attention particulière à la contribution apportée par la Section durant la période de planification quinquennale en cours, soit 2000-2005. L'examen a été considéré dans l'optique de la stratégie approuvée par le Conseil des gouverneurs afin de guider le travail de la Section. On a évalué la pertinence et la qualité du travail de la Section de l'évaluation et tenté d'établir à quel point la stratégie qu'elle envisage reflète les plus récentes préoccupations du milieu professionnel de l'évaluation. Compte tenu de ce but général, l'examen externe vise à fournir à la Section de l'évaluation ainsi qu'à la haute direction du CRDI des renseignements et des suggestions concrets utiles sur les changements à envisager en rapport avec la nouvelle stratégie d'évaluation 2005-2010, dans le contexte des plus récentes préoccupations du milieu de l'évaluation.

### 3. Utilisateurs et utilisation de l'examen

Les utilisateurs de cet examen externe se divisent en trois groupes. Le premier est la Section de l'évaluation, qui a proposé l'examen et qui en est le principal utilisateur. La Section veut obtenir une opinion de l'extérieur sur le degré d'efficacité de son travail, ainsi que des commentaires qui l'aideront à planifier pour l'avenir, et surtout à formuler la stratégie d'évaluation 2005-2010. Le deuxième est la direction du Centre, un utilisateur en ce sens qu'elle fait faire un examen externe des mérites de l'approche qu'elle appuie, par l'entremise de la Section de l'évaluation, depuis environ dix ans. Le troisième est le Conseil des gouverneurs; le rapport d'examen lui servira de documentation pour la nouvelle stratégie d'évaluation 2005-2010. Il faut préciser que l'examen externe sera seulement l'un des éléments que la direction du Centre et le Conseil des gouverneurs considéreront pour évaluer le rendement de la Section de l'évaluation et la stratégie d'évaluation proposée pour 2005-2010.

### 4. Enjeux et questions relatives à l'examen

Durant la période 2000-2005, la Section de l'évaluation avait quatre principaux champs d'activité :

- i. La conception d'outils et de méthodes d'évaluation
- ii. L'évaluation stratégique
- iii. Le renforcement des capacités d'évaluation des partenaires limitrophes
- iv. Les systèmes d'information sur l'évaluation

Or, l'examen portait sur les trois premiers champs d'activité sur lesquels le site [http://web.idrc.ca/en/ev-58122-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/en/ev-58122-201-1-DO_TOPIC.html) fournit des explications détaillées. Le Groupe des politiques et de la planification et la Section de l'évaluation ont convenu de ne pas inclure les systèmes d'information sur l'évaluation dans l'examen car pendant quelques mois les responsables avaient longuement étudié les systèmes et pratiques du Centre à cet égard, qui ont été sensiblement modifiés. Même si les systèmes d'information sur l'évaluation n'étaient pas inclus dans les paramètres, j'ai trouvé de l'information sur ce thème que j'estimais pertinente. J'ai donc décidé d'inclure des explications à propos des systèmes d'information sur l'évaluation. (Voir la Section 10.2.2 ci-dessous.)

La Section de l'évaluation avait quatre principaux partenaires limitrophes en 2000-2005 :

- i. La direction du CRDI
- ii. Le personnel du CRDI (p. ex., administrateurs de programmes)
- iii. Les partenaires du CRDI dans le Sud
- iv. Les autres bailleurs de fonds engagés dans la recherche pour le développement et les méthodologies d'évaluation

Cet examen tient compte des trois premiers partenaires limitrophes. Les textes sur la stratégie de la Section sur le site [http://web.idrc.ca/en/ev-27678-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/en/ev-27678-201-1-DO_TOPIC.html) expliquent ce qu'on entend par partenaires limitrophes. L'examen externe a posé les questions suivantes à propos des trois champs d'activité de la Section de l'évaluation et de ses trois principaux partenaires limitrophes :

1. Dans quelle mesure la Section de l'évaluation s'est-elle bien occupée de son plan stratégique? La Section de l'évaluation a-t-elle accompli quelque chose en dehors du plan stratégique?
2. Dans quelle mesure les principaux partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation sont-ils satisfaits de son rendement? D'après eux, qu'est-ce qui a bien marché et qu'est-ce qui n'a pas marché? Comment la Section de l'évaluation et ses processus pourraient-ils être améliorés?
3. Quelle est la vision pour la Section de l'évaluation à plus long terme? Quels devraient être les buts pour le prochain plan stratégique? Comment la Section de l'évaluation pourrait-elle choisir entre des priorités concurrentes pour répondre le mieux possible aux besoins de la direction et du personnel du CRDI et à ceux de ses partenaires du Sud?

## **5. Valeurs et principes qui guident l'examen externe**

L'évaluateur externe s'est basé sur les principes et les valeurs en rapport avec l'évaluation, notamment les normes des sociétés professionnelles concernées. Il devait respecter les valeurs générales exposées dans l'actuel cadre général des stratégies 2000-2005, c.-à-d. l'engagement à préconiser le développement durable et équitable, le renforcement des capacités, le respect mutuel et le travail en partenariat avec les gens du Sud.

Vu l'importance que le CRDI en général, et la Section de l'évaluation en particulier, accordent au travail avec les partenaires dans le domaine du renforcement des capacités, l'examen devait inclure le travail sur le terrain, et les responsables devaient prendre contact avec les partenaires dans les régions.

En outre, l'examineur devait avoir une expertise en rapport avec :

- l'utilisation de l'évaluation en tant que fonction interne dans les organisations
- l'évaluation du développement et de la recherche
- le contexte canadien
- les évaluations à l'échelle internationale (surtout dans le Sud), le développement et l'apprentissage organisationnels, et les évaluations
- les tendances mondiales en matière d'évaluation

Un autre principe : l'examineur devait pouvoir se passer du soutien de la Section de l'évaluation. Pour éviter les conflits d'intérêt apparents, potentiels et réels, l'examineur

ne devait pas inclure dans son examen des personnes ou des organismes qui avaient obtenu depuis peu un financement ou une aide de la Section de l'évaluation. En outre, ni la Section de l'évaluation, ni le Groupe des politiques et de la planification ne pourront retenir les services de l'examineur au cours des deux années qui suivront la date où cette affectation sera terminée.

## **6. Méthodologie utilisée par l'examineur externe**

Comme l'indique la Section 4, l'approche générale a rattaché chacun des trois principaux partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation à chacun des trois principaux champs d'activité, de manière à former une matrice de 3 x 3.

Pour l'examen, les trois principaux champs d'activité de la Section de l'évaluation étaient :

- i. La conception d'outils et de méthodes d'évaluation,
- ii. Les évaluations stratégiques
- iii. Le renforcement des capacités d'évaluation des partenaires limitrophes

Les trois principaux partenaires limitrophes étaient :

- i. La direction du CRDI
- ii. Le personnel du CRDI (administrateurs de programmes, etc.)
- iii. Les partenaires du CRDI dans le Sud

L'évaluateur externe a recouru à une approche qui combinait diverses méthodes, notamment des méthodes qualitatives et certaines méthodes quantitatives (documents, examens bibliographiques, comptage des occurrences sur Internet et cotes attribuées aux ateliers). Compte tenu des buts de l'examen externe et des questions auxquelles il fallait répondre, l'évaluateur s'est beaucoup appuyé sur les méthodes qualitatives.

Les entrevues personnelles et de groupe semi-dirigées avec des employés et d'anciens employés du CRDI et avec des partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation, ainsi que la consultation de documents et de sites Web (par exemple, documentation de formation en rapport avec l'évaluation, rapports d'examen et d'évaluation du rendement) ont constitué la principale source de données. Les employés du CRDI consultés comprenaient des membres de la Section de l'évaluation et de la Direction générale des programmes, des gestionnaires de programme et des cadres supérieurs. Les partenaires de la Section de l'évaluation incluaient des bénéficiaires de subvention, des collaborateurs techniques et d'anciens évaluateurs externes.

On a eu recours à des entrevues semi-dirigées de type interprétatif. Conformément à ce modèle, l'interviewer a posé une série de grandes questions formulées de manière à traiter des buts de l'examen, sans toutefois limiter les réponses. Les questions de suivi ont porté sur des points particuliers et sur les impressions des partenaires interrogés. Certaines entrevues étaient plus explicitement structurées en fonction de problèmes ou

de questions signalés durant les entrevues antérieures (p. ex., on demandait s'il était possible d'apprendre et d'appliquer la cartographie des incidences dans le cadre d'un processus d'auto-formation, en utilisant seulement le livre et le CD-ROM sur la cartographie des incidences) ou pour inciter les répondants à fournir certaines précisions (p. ex., on demandait comment les partenaires des régions pourraient fournir le type de renseignements sur les résultats dont les cadres supérieurs du CRDI avaient besoin).

En tout, 105 personnes ont participé à l'examen externe. L'examineur a mené 31 entrevues personnelles et de groupe au siège du CRDI, à Ottawa (voir l'Annexe A pour les détails). Ainsi il a tenu 10 entrevues personnelles et une entrevue de groupe avec la haute direction du CRDI, 13 entrevues personnelles avec des gestionnaires de programme du CRDI et des membres de la Direction générale des programmes, six entrevues personnelles et plusieurs entrevues de groupe avec des membres de la Section de l'évaluation. Comme il était important de faire participer des partenaires des régions du Sud à l'examen externe, deux stratégies d'évaluation ont été utilisées — travail sur le terrain et enquête par courriel.

La première stratégie prévoyait une intervention directe sur le terrain portant sur un échantillon de lieux dans l'une des régions desservies par le CRDI. Le Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes (BRALC) a été choisi pour le volet « sur le terrain » de l'examen. Ce choix présentait plusieurs avantages. Le BRALC offrait une grande variété de contextes de développement (pays des Andes et du cône Sud). En outre, il permettait de visiter de multiples sites de projets dans plusieurs pays et d'interroger divers partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation tout en respectant les limites de temps et de ressources. Un autre avantage du BRALC était la possibilité d'obtenir des commentaires à propos du nouvel outil Cartographie des incidences qui était mis à l'essai dans toute la région.

Au début, le plan prévoyait des opérations sur le terrain dans deux régions. Cela n'a pas été possible pour plusieurs raisons : l'un des bureaux régionaux recevait la visite de membres du Conseil au moment de l'examen; presque tous les membres du bureau de l'Asie de l'Est et du Sud-Est étaient en déplacement; et l'un des principaux partenaires de la région de l'Afrique de l'Ouest éprouvait des difficultés administratives et financières. On craignait que l'envoi d'une équipe d'évaluation dans la région de l'Afrique de l'Ouest dans de telles circonstances crée des pressions supplémentaires pour le bureau et les partenaires et donne l'impression que le CRDI intervenait dans une situation de crise.

Au cours des opérations sur le terrain, l'examineur externe a mené des entrevues personnelles et de groupe et passé en revue la documentation pertinente, ayant contacté 46 personnes, dans quatre pays, y compris 36 partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation (bénéficiaires de subvention, partenaires techniques et anciens évaluateurs externes) et 10 employés du CRDI affectés au bureau régional de

l'Amérique latine et des Caraïbes, à Montevideo (voir l'Annexe B pour les détails). Une chercheure et interprète hispanophone, Kaia Ambrose, qui connaissait bien le CRDI et la terminologie utilisée par la Section de l'évaluation, a fourni une aide pour les entrevues, au besoin. Le tableau 1 donne la répartition des entrevues par type d'entrevues et par pays.

**Tableau 1. Répartition des entrevues dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes par type d'entrevue et par pays**

<b>Pays</b>	<b>Entrevues personnelles</b>	<b>Entrevues de groupe</b>	<b>Total - entrevues de groupe</b>	<b>Total des pays</b>
Équateur	13	2	14	27
Pérou	3	0	0	3
Argentine	1	1	2	3
Uruguay	9	2	4	13*

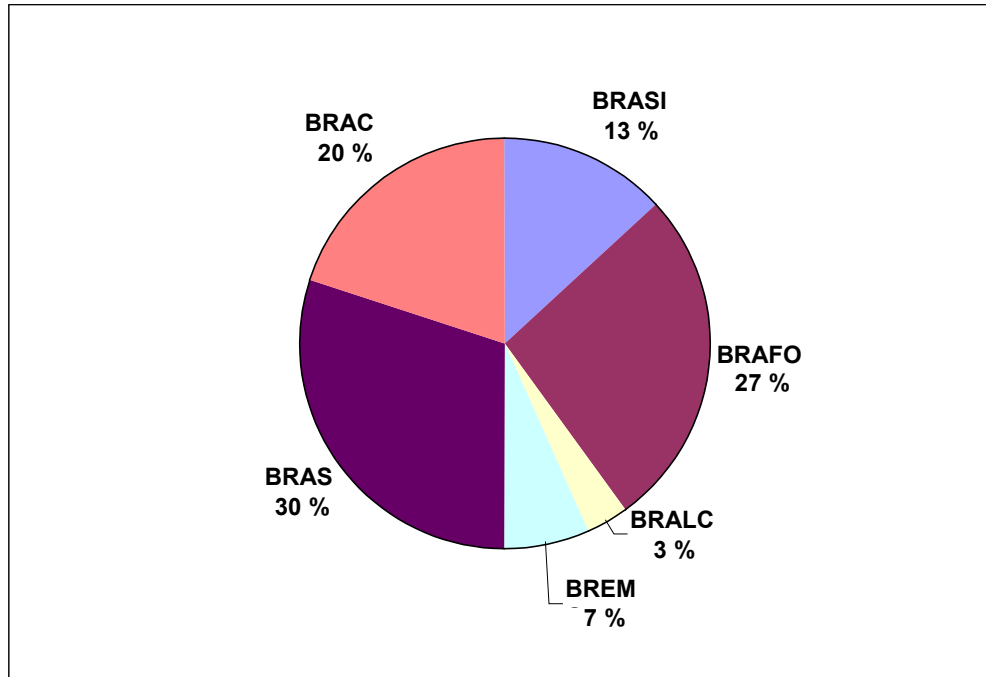
\* Ce nombre incluait 10 employés du CRDI affectés au bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes, à Montevideo, Uruguay. Les 3 autres personnes interrogées en Uruguay étaient des partenaires de la Section de l'évaluation.

Pour les enquêtes, les directeurs régionaux, des employés du CRDI et des partenaires de la Section de l'évaluation dans les autres régions desservies par le CRDI ont été invités à faire des commentaires à propos de la Section de l'évaluation dans un court questionnaire envoyé par courriel. Des réponses ont été reçues de 28 personnes, dont trois directeurs régionaux, six employés du CRDI et 19 partenaires de la Section de l'évaluation (voir l'Annexe C pour les détails). La figure 1 montre la répartition régionale des commentaires obtenus dans le cadre de l'enquête menée par courriel.

Au cours des entrevues, l'examineur externe a pris des notes détaillées auxquelles se sont ajoutées les notes prises par la chercheure/interprète quand elle participait aux entrevues auprès des partenaires hispanophones. À cause du temps et des ressources limités, les propos formulés aux entrevues n'ont pas été consignés et transcrits. Selon le paradigme qualitatif, les données probantes ont été établies d'après la logique des récits, les événements, les explications, les textes ou les objets (p. ex., arracahas produits par les partenaires du CRDI) mentionnés aux entrevues, et non pas d'après la fréquence des réponses dans des catégories prédéterminées.



**Figure 1. Répartition des réponses à l'enquête par courriel, par région**



Lorsqu'il préparait les constatations de l'examen, l'examineur externe s'est efforcé de communiquer les points de vue des partenaires interrogés et de présenter les constatations de manière à bien faire ressortir les perspectives des trois principaux partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation (c.-à-d. la haute direction du CRDI, les gestionnaires et le personnel de programme du CRDI et ses partenaires du Sud), ainsi que sa propre opinion. Il l'a fait pour que les lecteurs puissent « entendre les données » et évaluer la crédibilité des constatations en se basant sur la voix des personnes qui ont participé au processus d'examen.

Aux données des entrevues se sont ajoutés un examen de la documentation du CRDI et un examen bibliographique qui a comporté des recherches dans les écrits du monde entier sur l'évaluation et la recherche pour le développement, dans le but de déterminer dans quelle mesure les principaux travaux et produits de la Section de l'évaluation, comme la cartographie des incidences, ont pu être adoptés ou ont pu exercer une influence sur la documentation concernant la profession et sa pratique.

La première phase de la recherche documentaire comprenait un repérage préliminaire par un spécialiste en information sur la recherche, de la Division des services de gestion de l'information sur la recherche du CRDI, qui a utilisé le Social Science Citation Index et deux autres bases de données sur le savoir, Academic Search Premier et CAB Abstracts. Cette opération a été suivie d'une recherche sur les projets appuyés par le

CRDI au moyen des bases de données IDRIS du CRDI. Après, l'examineur a fait un dépouillement de textes d'érudits à l'aide de ressources comme l'algorithme des citations d'ISI Web of Knowledge, Scholar's Portal, Extended ASAP, et l'Index de périodiques canadiens. Cette dernière opération a été suivie d'une recherche dans les bases de données Worldcat de l'OCLC constituées des collections des bibliothèques universitaires et d'autres types de bibliothèques des quatre coins du monde qui mettent en commun leurs fonds de documentation World Catalog. Enfin, pour fournir une évaluation rudimentaire de l'influence générale du travail de la Section de l'évaluation sur les collectifs de chercheurs et de praticiens, l'examineur a fait des recherches à l'aide des moteurs Google et Scholar.Google.

Enfin, le 22 avril 2005, au siège du CRDI, à Ottawa, les constatations provisoires de l'examen externe ont été présentées et débattues par un groupe de 17 personnes, dont sept experts en évaluation qu'on avait invités pour obtenir leur appréciation éclairée et indépendante des orientations stratégiques de la Section de l'évaluation (voir l'Annexe E pour la liste des participants à cette réunion). On a tenu compte de bon nombre de leurs commentaires dans des textes rédigés par la suite, mais seul l'examineur externe est responsable des lacunes du présent rapport.

## **7. Forces et faiblesses du processus d'examen externe**

La principale force du processus d'examen externe a été l'apport de plus de 100 répondants clés qui étaient au courant des activités de la Section de l'évaluation pendant la période visée. À signaler cependant que les échantillons s'appuyaient sur les commentaires des partenaires de la Section de l'évaluation et ne peuvent être considérés comme représentatifs des vues de l'ensemble des partenaires du CRDI. L'examineur externe a interrogé des cadres supérieurs, des gestionnaires de programme et des membres de la Direction générale des programmes, à Ottawa, ainsi que des membres de la Section de l'évaluation et son ancien directeur. Il a mené des entrevues sur le terrain dans quatre pays de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes avec des partenaires de la Section de l'évaluation et des employés régionaux du CRDI et fait une enquête par courriel auprès des directeurs régionaux, des employés du CRDI, et des partenaires de la Section de l'évaluation dans les autres régions desservies par le CRDI. Ce vaste échantillon de répondants clés, du CRDI et des partenaires de la Section de l'évaluation, a aidé à contrebalancer les risques de biais d'échantillonnage dans les perceptions des gens et, avec un examen de la documentation, a permis de contre-valider les réponses et de trianguler certaines constatations.

Un inconvénient de l'examen externe était le fait que certaines entrevues, en Amérique latine, devaient être menées en espagnol, mais il a été compensé par la participation d'un traducteur qui connaissait bien le CRDI, la terminologie des évaluations et les programmes appliqués dans la région. Comme on a utilisé un processus d'échantillonnage et que le travail sur le terrain n'a pu être effectué que dans une seule région (voir la Section 6. pour les détails), l'examen comportait un risque de biais d'échantillonnage. Pour régler ce problème, le groupe qui a commandé l'examen a

soigneusement examiné les caractéristiques de la population sondée afin d'y repérer tout biais intentionnel. Le fait qu'une seule personne ait été chargée de l'examen externe risquait de poser un autre problème. Au début, on avait pensé constituer une équipe dotée non seulement d'un membre ayant des compétences de base en évaluation interne, mais aussi d'un membre qui connaissait bien les tendances de la gestion du secteur public à Ottawa. Malheureusement, cette personne ne pouvait consacrer assez de temps au projet et s'est retirée très tôt. Vu l'échéancier serré, on n'a pas pu trouver un autre consultant. Il a donc été décidé de modifier la méthodologie et l'étendue de l'examen. Cet inconvénient a été compensé par le fait que l'examineur externe était un évaluateur de programmes chevronné qui possédait une expertise spéciale en évaluation interne, l'objet même de l'examen.

## **8. Comment les intervenants des projets/programmes et les utilisateurs de l'évaluation ont participé au processus**

En tant que principal utilisateur de l'information de l'examen externe, la Section de l'évaluation a participé au processus de plusieurs façons. Premièrement, elle a pris part aux discussions sur l'examen, au début, et a révisé les textes provisoires sur les paramètres. Deuxièmement, le directeur de la Section de l'évaluation et le directeur du Groupe des politiques et de la planification, qui ont géré le processus d'examen, ont approuvé la méthodologie de l'examen externe et l'échantillon de personnes à interroger (en entrevue ou par courriel) et des endroits. Troisièmement, la Section de l'évaluation a participé aux entrevues personnelles et de groupe au cours du processus d'examen externe. La direction du Centre et les intérêts du Conseil des gouverneurs étaient représentés à une réunion de planification où l'on devait dresser la liste des paramètres et aux entrevues, durant l'examen externe. Enfin, le vaste échantillon des employés et des partenaires limitrophes interrogés durant l'examen, y compris le travail sur le terrain dans quatre pays de la région de l'Amérique latine et une enquête menée par courriel dans les autres régions, a donné l'assurance que les points de vue des intervenants des projets/programmes étaient bien représentés.

## **9. Validité des témoignages et des considérations éthiques**

Pour l'examen externe, on a utilisé une approche combinant diverses méthodes, notamment des méthodes qualitatives et certaines méthodes quantitatives. Compte tenu des buts de l'examen externe et des questions auxquelles il fallait répondre, l'évaluateur s'est beaucoup appuyé sur les méthodes qualitatives. Comme l'indique la Section 7, un vaste échantillon de répondants clés, au CRDI et chez les partenaires de la Section de l'évaluation, dans les différentes régions, a aidé à compenser les risques de biais systématiques ou involontaires dans les perceptions des gens et, avec un examen de la documentation, a permis de contre-valider les réponses et de trianguler certaines constatations. À signaler cependant que les échantillons s'appuyaient sur les commentaires des partenaires de la Section de l'évaluation et ne peuvent être considérés comme représentatifs des vues de l'ensemble des partenaires du CRDI. Pour ce qui est de l'éthique, comme l'examen était géré par le Groupe des politiques et de la planification du CRDI, et vu que les participants connaissaient parfaitement le but et le processus de l'examen externe, aucune question d'éthique n'a été soulevée.

## **Constatations de l'examen externe**

Cette section présente les constatations de l'examen externe, réparties en fonction de chacune des principales questions spécifiques. La présentation des constatations rattache les trois principaux champs d'activité de la Section de l'évaluation, indiqués dans la Stratégie d'évaluation 2000-2005, aux trois principaux partenaires limitrophes de la Section (la haute direction du CRDI, les gestionnaires et le personnel de programme du CRDI, et ses partenaires du Sud).

## **10. Dans quelle mesure la Section de l'évaluation s'est-elle bien occupée de son plan stratégique?**

Les pressions qui augmentent régulièrement sur les fonds destinés à l'aide publique au développement et le fait que la population exige de plus en plus de comptes obligent le CRDI à veiller à ce que la recherche pour le développement donne des résultats. La volonté du Centre d'être un organisme axé sur les résultats a donné lieu à la décentralisation des responsabilités des programmes et à un changement en faveur des programmes transsectoriels et interdisciplinaires. Ces innovations augmentent la nécessité de suivre le rendement et de mesurer les réalisations des programmes. C'est pourquoi on a créé une Section de l'évaluation en 1991, une dizaine d'années après l'établissement de la fonction d'évaluation au CRDI, à l'ancien Bureau de la planification et de l'évaluation.

Au CRDI l'évaluation est décentralisée, et les responsables des initiatives de programme doivent effectuer leur propre travail d'évaluation. Ils doivent avoir des cadres de rendement et des plans d'évaluation, et inclure les résultats des évaluations dans leurs rapports périodiques. La Section de l'évaluation se charge de la coordination centrale et du soutien.

En février 2000, la stratégie de la Section de l'évaluation et ses principaux champs d'activité pour la période 2000-2005 ont été approuvés par la haute direction et le Conseil des gouverneurs du CRDI. La stratégie d'évaluation 2000-2005 indiquait les principaux champs d'activité qui couvrent les services essentiels à fournir aux principaux partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation : outils et méthodes, coordination, renforcement des capacités et systèmes d'information. L'examen externe tient compte des trois premiers champs d'activité. La Section 10.1 traite des outils et méthodes, la Section 10.2, de la conception et de la coordination des activités et des systèmes d'évaluation du CRDI, et la Section 10.3, du renforcement des capacités d'évaluation.

### **10.1 Mettre au point des outils et des méthodes d'évaluation**

L'un des importants champs d'activité de la Section de l'évaluation est la mise au point d'outils pour l'évaluation de la recherche au service du développement. Au cours des dix dernières années, la Section de l'évaluation a été chargée de créer une demi-douzaine d'outils, notamment :

- Un cadre d'évaluation institutionnel et organisationnel, y compris un guide d'auto-évaluation organisationnelle
- De nouvelles méthodes d'évaluation des incidences du renforcement des capacités
- La méthodologie de cartographie des incidences, qui mesure l'impact de la recherche sur le développement en termes de changements dans les comportements et les relations chez les partenaires limitrophes.

**Perspective de la haute direction.** Presque tous les cadres supérieurs du CRDI ont estimé utiles les efforts de la Section de l'évaluation pour mettre au point des outils et des méthodes. En fait, plusieurs ont affirmé que son fructueux travail de création d'outils de développement organisationnel, l'auto-évaluation institutionnelle et la cartographie des incidences avaient grandement contribué à la renommée internationale dont jouit le CRDI pour sa créativité et ses pratiques ingénieuses.

D'après eux, la Section de l'évaluation semble avoir réussi à concevoir ces outils d'évaluation pour trois principales raisons :

- Les outils d'évaluation montraient une profonde et respectueuse compréhension des réalités du milieu de la recherche pour le développement
- Les outils conçus par la Section de l'évaluation peuvent être utilisés d'une manière souple afin d'améliorer la conception et la mise en oeuvre des programmes, accroître l'apprentissage organisationnel et consolider les institutions et les réseaux
- La Section de l'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec les partenaires limitrophes à la conception, à la mise à l'essai et à la diffusion de ces outils

D'un autre côté, quelques cadres supérieurs du CRDI estimaient que la Section de l'évaluation avait consacré trop de temps à la conception d'outils et de méthodes, surtout avant l'an 2000. Ils pensaient que la conception d'outils et de méthodes avait nui au travail d'intégration de la pensée évaluative à la pratique institutionnelle et à la satisfaction des besoins en matière d'évaluation organisationnelle du CRDI. Ils aimeraient qu'à l'avenir la Section de l'évaluation équilibre mieux son plan de travail en insistant moins sur les outils et davantage sur le renforcement de l'évaluation au CRDI et l'exécution d'évaluations stratégiques ciblées. .

**Perspective des gestionnaires et du personnel de programme.** De même, les commentaires des gestionnaires et du personnel de programme du CRDI montraient qu'ils appréciaient grandement les outils d'évaluation mis au point par la Section de l'évaluation parce qu'ils étaient pratiques et utiles. L'un des employés, par exemple, a indiqué comment on avait utilisé l'outil d'évaluation organisationnelle pour aider les partenaires à s'évaluer eux-mêmes, la documentation de l'outil d'évaluation et de renforcement des capacités pour établir un plan de suivi, et la cartographie des incidences pour aider une équipe à remanier un programme pour qu'il apporte les résultats souhaités. En tant que groupe, les gestionnaires et le personnel de programme estimaient que la qualité de la documentation et du soutien obtenu de la Section de l'évaluation les avaient aidés à comprendre et à bien appliquer les outils.

**Perspective des partenaires régionaux.** Au cours des entrevues, le nombre de partenaires des régions qui ont dit qu'ils utilisaient la cartographie des incidences était plus élevé que le nombre de partenaires qui utilisaient les outils d'évaluation organisationnelle ou de renforcement des capacités. En général, les partenaires limitrophes utilisaient avec enthousiasme la cartographie des incidences. La section qui suit donne plus de renseignements sur cet outil, mais la cartographie des incidences semble répondre au besoin. C'est un outil d'évaluation qui aide les partenaires engagés

dans des programmes de recherche complexe avec de multiples intervenants à promouvoir un contexte d'apprentissage qui leur permet de s'adapter aux circonstances changeantes et d'atteindre les résultats souhaités.

Les partenaires régionaux qui utilisaient les outils prévus pour l'évaluation organisationnelle ou le renforcement des capacités les trouvaient utiles. Ils reconnaissaient l'importance des organismes solides et efficaces dans le travail de développement et estimaient que ces outils les aidaient ainsi que leurs partenaires.

**Perspective de l'examineur externe.** L'une des questions qui faisaient continuellement l'objet de débats au cours de l'examen externe est celle de savoir si la Section de l'évaluation devait s'occuper de la création d'outils d'évaluation et, le cas échéant, quelle partie de son temps devrait être consacrée à la mise au point d'outils et à la formation pour leur utilisation. D'après mon expérience, la mise au point d'outils d'évaluation est l'une des principales fonctions de la plupart des sections de l'évaluation, peu importe si c'est le Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (GRAR) pour le Conseil du Trésor, le Plan intégré de surveillance, d'évaluation et de recherche (IMEP) pour l' UNICEF, ou le Logic Model Development Guide pour la fondation W. K. Kellogg. Afin de remplir sa mission, c'est-à-dire élaborer des méthodologies convenables pour la recherche au service du développement au cours de la prochaine décennie, la Section de l'évaluation a commencé à concevoir des outils dans des domaines importants, comme l'évaluation du rendement organisationnel, le renforcement des capacités et la mesure des résultats de la recherche au service du développement. J'estime que ces outils combleraient des lacunes méthodologiques en ce qui a trait aux outils pour l'évaluation de cette recherche.

À mon avis, la question connexe à propos du temps que la Section de l'évaluation a consacré à la conception des outils est une affaire de gestion, et non pas une question qui peut être convenablement évaluée dans cet examen. J'estime qu'elle est liée à l'équilibre des priorités et que ces priorités semblent avoir changé au cours des cinq dernières années, au fur et à mesure de l'augmentation des besoins immédiats du CRDI en matière d'information.

Étant donné la nature novatrice des outils, j'estime que le processus de conception d'outils de la Section de l'évaluation ressemble davantage à un projet de recherche qu'à un court processus d'un an qui apporte des changements modestes aux outils existants et les affine au cours d'un essai pilote. À mon avis, il faudrait bien préciser la nature du processus de conception d'outils parce qu'il a de sérieuses implications au plan du temps et des ressources. En outre, la conception d'outils d'évaluation doit prévoir la diffusion, la formation et le soutien des outils courants et de ceux qui seront élaborés par la Section de l'évaluation. La formation et le soutien devraient faire partie du processus de planification. Il faudrait faire des plans en rapport avec la durabilité des outils, peut-être au moyen d'arrangements avec les organismes partenaires.

### 10.1.1 Cartographie des incidences

Durant la période visée par la Stratégie d'évaluation : 2000-2005, la cartographie des incidences était un outil d'évaluation novateur conçu par la Section de l'évaluation, qui a fait l'objet d'une vaste distribution et promotion au CRDI et chez ses partenaires limitrophes du Sud. L'abondance du matériel de formation, des résumés de présentation, des articles sur la cartographie des incidences et des exemples d'utilisation de cet outil fournis sur le site Web de la Section de l'évaluation ([http://web.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://web.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html)) montre le degré d'énergie consacrée à la cartographie des incidences par la Section de l'évaluation et ses partenaires, ainsi que les résultats de leur travail à cet égard. Compte tenu de l'intérêt manifesté par la Section de l'évaluation et l'ensemble du CRDI, on a recueilli plus de renseignements détaillés sur cet outil que sur les autres outils conçus par la Section de l'évaluation.

**Perspective de la haute direction.** Dans l'ensemble, la haute direction du CRDI considérait la cartographie des incidences comme une approche d'évaluation très significative. Les cadres supérieurs ont dit qu'elle était bien acceptée par les membres de leur personnel et qu'elle les avait aidés à travailler plus efficacement avec les intervenants.

Toutefois, plusieurs cadres supérieurs du CRDI ont indiqué que la cartographie des incidences présentait les contraintes suivantes :

- Un nouveau vocabulaire (p. ex., partenaires limitrophes)
- Le temps qu'il faut consacrer à l'application de la méthode
- La complexité de la méthodologie dans certaines situations (p. ex., partenaires limitrophes multiples).

Plusieurs cadres supérieurs estimaient que l'utilisation des outils d'évaluation du CRDI doit demeurer souple et qu'il faut utiliser ces outils avec d'autres méthodes, notamment les mesures quantitatives sensibles.

**Perspective des gestionnaires de programme et du personnel de la Direction générale des programmes.** La cartographie des incidences est l'outil d'évaluation mis au point par la Section de l'évaluation qui a été mentionné d'emblée par presque tous les gestionnaires de programme et les employés de la Direction générale des programmes du CRDI au cours des entrevues. Presque tous en avaient fait l'expérience et, en tant que groupe, ils considéraient l'outil comme très utile. Ils ont indiqué que la cartographie des incidences avait été bien acceptée par les partenaires du CRDI dans le Sud et qu'elle avait accru la visibilité et amélioré la réputation du CRDI dans le monde.



Les gestionnaires de programme et les employés ont reconnu la mesure dans laquelle la cartographie des incidences convient particulièrement au domaine du développement grâce à son intérêt pour la dimension humaine des projets/programmes de développement. La dimension humaine inclut les partenariats et la collaboration, les changements de comportement, l'apprentissage et la viabilité. Voici un exemple qui montre le rapport étroit entre la cartographie des incidences et la recherche pour le développement appuyée par le CRDI :

*Nous ne nous attachons pas à la science ou à la technologie comme telle, mais aux processus qui doivent être établis pour inciter les gens à collaborer et aux technologies nécessaires pour encourager la collaboration. En prenant de l'expérience, nous avons constaté que nous devons nous concentrer sur les gens, notamment leurs attitudes et leurs comportements, et non pas sur la technologie. Les outils mis au point par la Section de l'évaluation, notamment la cartographie des incidences, facilitent notre travail et celui de nos partenaires.*

Les gestionnaires et le personnel de programme estimaient que la cartographie des incidences est devenue un puissant outil pour la planification et l'évaluation des programmes parce qu'elle incite les employés et les partenaires à réfléchir aux incidences au début du programme. Exemple :

*Notre équipe avait de la difficulté à concevoir des programmes de manière à obtenir des résultats. La cartographie des incidences nous a aidés à constater que le programme comme tel n'était pas le seul moyen d'obtenir des résultats. Maintenant, nous demandons qui changera et quels sont les comportements qui amènent des changements. Quand nous formons des personnes, nous envisageons aussi de changer les processus, et nous cherchons les antécédents des changements : un plus grand nombre de séances et de discussions. Cela aide l'équipe à comprendre ce qui indique que nous avons du succès au niveau organisationnel.*

Les gestionnaires de programme et le personnel de la Direction générale des programmes, au CRDI, estimaient que la formation sur la cartographie des incidences donnée par le personnel de la Section de l'évaluation était bien conçue, stimulante et efficace. Ils estimaient que le fondement théorique de la cartographie des incidences est solide et repose sur de bons principes qui reflètent les réalités de la recherche pour le développement. Qui plus est, la qualité du matériel sur la cartographie des incidences et la conception des activités et exercices proposés aux ateliers montrent que la cartographie des incidences est basée sur une soigneuse réflexion. Ces observations ont été corroborées par une revue du manuel et de la documentation sur la cartographie des incidences offerte sur le site Web de la Section de l'évaluation. Enfin, les gestionnaires de programme et le personnel de la Direction générale des programmes estimaient que le soutien fourni par de la Section de l'évaluation est important pour la mise en œuvre fructueuse de la cartographie des incidences :

*Les employés de la Section de l'évaluation et les membres de notre équipe se sont réunis; ils ont défini les marqueurs et dressé la carte du programme. La cartographie des incidences nous a aidés à réfléchir au programme et à fixer des jalons et objectifs clairs. Elle nous a aidés à mieux expliquer nos attentes et ce dont nous avons besoin pour être attentifs.*

Au cours des entrevues, quelques gestionnaires de programme et employés ont soulevé des questions sur certains aspects de la cartographie des incidences, notamment :

- Comme la cartographie des incidences est un outil de portée générale, elle peut être exigeante en main-d'œuvre. Il serait utile de revoir la cartographie des incidences et de la simplifier de manière à ce qu'elle soit plus facile à appliquer. Ce point a aussi été soulevé par des participants aux évaluations des ateliers sur la cartographie des incidences au Mexique, au Guatemala et au Pérou.
- La demande à l'égard de la cartographie des incidences augmente régulièrement. Il est difficile de suivre la demande des partenaires du CRDI. Le CRDI devrait peut-être considérer l'affectation de ressources pour la cartographie des incidences et trouver un moyen de maintenir l'intérêt croissant à son égard.

**Perspective des partenaires régionaux.** Au cours des entrevues, les partenaires régionaux du CRDI ont indiqué maintes fois que la cartographie des incidences était l'outil d'évaluation qu'ils utilisaient le plus souvent. Les partenaires régionaux interrogés au cours des opérations sur le terrain dans la région de l'Amérique latine estimaient que la cartographie des incidences est un moyen très utile de mesurer les incidences et de suivre les changements chez les partenaires limitrophes. Ils aimaient la souplesse de l'outil et la façon dont la cartographie des incidences considère le processus. Ils ont fait remarquer que la cartographie des incidences plaît aux partenaires qui appliquent des programmes qui influent sur le développement, qui ont un programme d'action, qui veulent faire un meilleur travail (c.-à-d. basé sur l'utilisation) et apprendre. À ces constatations des entrevues se sont ajoutés une revue de documents découlant de l'évaluation de l'atelier de formation sur la cartographie des incidences par les participants à The Governance Network (avril 2002), le rapport d'évaluation de l'atelier sur la cartographie des incidences tenu au Guatemala (avril 2003), l'évaluation de fin d'atelier sur la cartographie des incidences tenu à Johannesburg (septembre 2003), le rapport d'évaluation de l'atelier sur la cartographie des incidences tenu à Katmandou, au Népal (juillet 2004), la conférence des utilisateurs de la cartographie des incidences tenue à Lima, au Pérou (octobre 2004) et le rapport technique final sur l'atelier d'acquisition de compétences pour l'utilisation de la cartographie des incidences tenu à Cuernavaca, au Mexique (décembre 2004).

D'après eux, la cartographie des incidences est un outil pratique qui fait partie d'une nouvelle philosophie du développement. Elle aide à redéfinir l'intervention en rapport avec la pauvreté et le développement en termes d'occasions, et non pas en fonction

d'une méthode plus courante qui considère les indicateurs de risques. Voici les propos d'un partenaire :

*La cartographie des incidences nous aide à constituer un réseau de soutien local. Chacun apporte sa contribution : travail communautaire, matériaux (municipalité), machines (ministère de l'Agriculture). Ce réseau contribue à la conception des machines et à la formation assurée par l'entreprise privée sur l'amélioration de la qualité des produits.*

En fait, d'après les personnes interrogées, une mesure indirecte de l'acceptation de la cartographie des incidences est la demande de formation. La cartographie des incidences est devenue tellement populaire dans la région de l'Amérique latine que la demande dans la région semble dépasser de beaucoup la capacité de répondre aux demandes de formation.

La cartographie des incidences est peut-être populaire, mais est-elle réellement utile? L'un des partenaires de l'Amérique latine, qui avait utilisé la cartographie des incidences sur une période de six ans, a donné cet exemple de la valeur de la cartographie des incidences pour l'évaluation de son réseau :

*Il était difficile de saisir les réalisations de notre réseau. Nous n'avions pas de moyen systématique de saisir les données. Nous n'avions aucun moyen de documenter les réalisations et de repérer les facteurs dont nous n'étions pas au courant, à cause de la nature du réseau. Il nous a même été difficile d'établir des paramètres. La cartographie des incidences était ce que nous cherchions. Elle nous a permis de suivre toutes les choses qu'on ne peut pas suivre d'habitude avec l'évaluation.*

Un autre partenaire de l'Amérique latine a donné des précisions sur les façons dont la cartographie des incidences a été utilisée dans leurs projets, notamment :

- pour la planification, y compris la préparation des nouvelles phases du projet
- pour la création d'alliances
- pour suivre les activités
- pour systématiser les projets en rassemblant tous les éléments
- pour la formation
- pour promouvoir de nouvelles formes de développement rural afin de passer de la théorie à l'action

L'Amérique latine est une région qui semble avoir adopté la cartographie des incidences. Les constatations étaient-elles semblables pour les autres régions desservies par le CRDI? Dans le cadre de l'enquête menée par courriel, un partenaire du CRDI en Afrique a fourni des détails indiquant pourquoi la cartographie des incidences avait si bien marché pour son projet. Il s'agissait d'un projet de recherche multisites en santé, en Afrique australe, doté d'un budget de plus d'un million de dollars, qui visait à influencer les politiques sur la transmission du VIH de la mère à l'enfant par

l'allaitement. Il comprenait la conception de la recherche-action qui combine la cartographie des incidences à une enquête d'appréciation et certains principes des enquêtes collaboratives. D'après ce répondant clé, qui était à la fois directeur de projet et chercheur principal, la cartographie des incidences avait donné de bons résultats pour les raisons suivantes :

- *La cartographie des incidences est une approche logique et transparente. Cela est important pour nous parce que le problème est très complexe et les constatations de la première phase nous ont obligés à nous attaquer au problème à divers niveaux, y compris la sensibilisation des conseillers, la conception d'une autre méthode de counselling, et la relation entre les travailleurs de la santé et les mères.*
- *Nous sommes une équipe pluridisciplinaire avec des processus de socialisation tout à fait différents et, dans un certain sens, opposés. Nous considérons la cartographie des incidences comme un outil d'orientation (en fait, une carte). Le langage nous permet de maintenir la diversité de notre expertise et de notre expérience (nécessaires pour faire face au problème dans toute sa complexité), et en même temps de communiquer les uns avec les autres et de comprendre les intérêts et le but des uns et des autres.*
- *La cartographie des incidences permet la gestion de projets participative, et je peux quand même demeurer responsable devant les divers gouvernements et les bailleurs de fonds. Bien que je sois encore la personne responsable du projet au bout du compte, la cartographie des incidences a dressé non seulement la carte de notre processus, mais aussi celle de nos fonctions. Grâce à elle, mon leadership dépend de nos buts communs. Et l'avantage, c'est qu'il est encore possible de faire des changements, pour nous tous, des changements inévitables, liés aux processus de recherche-action.*

Un partenaire du CRDI, dans un ministère du gouvernement en Inde, a fait le commentaire suivant :

*La CI était le facteur clé qui a fait que l'ACDI a autorisé la seconde phase du projet parce que nous pu faire ressortir la valeur de la première phase. Sans la CI, nous n'aurions pas pu documenter nos propres réalisations.*

En général, les données des entrevues et de l'enquête menée par courriel ont montré un haut niveau d'acceptation et d'utilisation de la cartographie des incidences, surtout pour les programmes et projets qui prévoient de la recherche-action et qui ont une composante d'apprentissage social.

**Résultats des recherches dans des bases de données et des recherches documentaires.** Une recherche dans les bases de données IDRIS du CRDI a permis de recenser 20 projets du CRDI qui présentaient un lien avec la cartographie des incidences durant la période 2000-2005. Ces projets montrent que le CRDI a investi

davantage pour accroître la capacité de ses partenaires d'utiliser la cartographie des incidences au moyen d'ateliers comme ceux qui ont eu lieu au Guatemala, en 2003, et à Lima, en 2004. Des projets récents montrent que l'utilisation de la cartographie des incidences a augmenté pour l'évaluation des initiatives de programme du CRDI et l'évaluation des projets par les partenaires limitrophes des quatre coins du monde (p. ex., évaluation de projets en Afrique de l'Ouest et en Inde).

Une recherche bibliographique a aussi apporté des données qui se sont ajoutées aux données des entrevues. Les recherches dans les écrits du monde entier sur l'évaluation et la recherche pour le développement ont permis de trouver seulement un article qui mentionnait la cartographie des incidences du CRDI dans les revues professionnelles à comité de lecture.

D'un autre côté, une recherche dans l'Internet avec le moteur Google a donné plus de 1 000 occurrences qui présentaient des liens entre la cartographie des incidences et l'évaluation des programmes, 746 occurrences où le livre sur la cartographie des incidences était mentionné et 333 occurrences où il était question de cartographie des incidences et de méthodologie. L'examen des occurrences a révélé qu'un grand nombre de liens renvoyaient à des universités, à des périodiques du domaine du développement, à des ministères, à des organismes à but non lucratif, à de grands organismes de développement, à des grandes banques (Banque mondiale, BID) et à des sites Web sur le développement.

Comme environ la moitié des occurrences obtenues au moyen d'une recherche faite avec Google pour trouver un livre, notamment la publication intitulée *La cartographie des incidences*, sont des liens renvoyant à des distributeurs de livres, ce type de recherche bibliographique n'est qu'un indicateur relatif. Pour obtenir une indication plus fiable de l'acceptation et de la popularité relatives de la cartographie des incidences, on a fait des recherches de comparaison pour deux « livres-outils » populaires concernant l'évaluation produits par la fondation W.K. Kellogg. La recherche effectuée avec Google sur le titre *Evaluation Handbook* de la fondation a donné 817 occurrences, et la recherche sur son *Logic Model Development Guide*, dont on a beaucoup vanté les mérites, a donné 465 occurrences. Enfin, pour faire un essai direct pour une publication à propos d'un outil d'évaluation dans le domaine du développement, on a utilisé le terme *Compendium of Sustainable Development Indicator Initiatives*. La recherche pour cette populaire publication de l'International Institute for Sustainable Development a donné 386 occurrences. Ces données ont montré que la cartographie des incidences avait obtenu une assez bonne cote dans les tests de comparaison.

Bref, les données des entrevues, la recherche dans les bases de données IDRIS, les recherches bibliographiques et les comparaisons ont toutes indiqué que la cartographie des incidences avait été très bien acceptée par le personnel de programme du CRDI, ses partenaires et d'autres personnes qui oeuvrent dans le domaine du développement.

**Questions soulevées à propos de la cartographie des incidences.** Un certain nombre de questions de fond ont été soulevées à propos de la cartographie des

incidences. Au cours des entrevues, l'examen des « exemples d'utilisation » sur le site Web de la Section de l'évaluation, et une revue des évaluations des ateliers sur la cartographie des incidences tenus au Guatemala, au Pérou et au Mexique. L'une des questions qui revenaient continuellement sur le tapis est la difficulté qu'éprouvaient certains partenaires lorsqu'ils utilisaient la cartographie des incidences au stade de la planification des programmes. Leurs expériences cadrent avec les déclarations du manuel sur la cartographie des incidences, selon lesquelles la méthodologie donne les meilleurs résultats quand les responsables du programme ont pris des décisions à propos de ses orientations stratégiques ou des domaines de programme prioritaires. De même, le rapport technique final de l'atelier d'acquisition de compétences pour l'utilisation de la cartographie des incidences tenu à Cuernavaca, au Mexique (décembre 2004) indiquait qu'une initiation à la planification serait utile avant qu'on commence à donner la formation sur la cartographie des incidences comme telle.

Plusieurs partenaires de l'Amérique latine et d'autres régions, ainsi que des participants aux ateliers, ont soulevé une seconde question, à propos de l'utilisation de la cartographie des incidences pour le suivi. En général, ils estimaient que la cartographie des incidences pourrait rapidement devenir un outil trop complexe, qui demande trop de temps, si les lignes directrices étaient appliquées trop à la lettre.

L'une des principales caractéristiques du modèle de cartographie des incidences est l'insistance sur les incidences, et non pas sur les impacts à plus long terme. Une troisième question majeure a été soulevée à propos de la cartographie des incidences. Plusieurs partenaires régionaux ont signalé la réalité suivante : souvent les grands projets/programmes et les grandes institutions ne peuvent pas s'intéresser seulement aux changements qui se sont produits chez les partenaires limitrophes, mais doivent prouver les impacts de ces changements sur les groupes visés au bout du compte (ménages, villages, collectivités, municipalité, écosystèmes, etc.). Ces impacts doivent être mesurés, entre autres, au plan de la sécurité alimentaire, du revenu, de la santé, de la situation des femmes et de la gestion durable des ressources. Ces partenaires régionaux estimaient que la cartographie des incidences convenait davantage aux petits projets et programmes de recherche-action ou pour mesurer le développement des capacités, l'influence sur les politiques et l'apprentissage basé sur l'expérience.

Malgré la pertinence de ces questions de fond, les problèmes mentionnés à propos de l'utilisation de la cartographie des incidences, au cours des entrevues et des évaluations des ateliers sur la cartographie des incidences, étaient en général des problèmes d'ordre pratique, notamment la nécessité :

- De donner une formation
- De traduire la documentation dans les langues locales
- De préciser le sens des termes, comme « partenaire limitrophe »
- De fournir des lignes directrices pour l'utilisation de la cartographie des incidences avec d'autres outils d'évaluation (p. ex., logframe, enquêtes de référence)

- D'assurer le suivi de la formation, en utilisant des cas concrets, après la formation initiale
- D'obtenir des directives et un soutien continu (p. ex., encadrement et soutien en ligne)
- De former des collectifs de praticiens

Même si ces problèmes ne sont pas négligeables, la valeur de l'outil comme tel pour les usages prévus n'a pas été mise en doute.

**Perspective de l'examineur externe.** La cartographie des incidences tient compte des perpétuels problèmes que pose la nécessité de définir et de mesurer les résultats et les impacts des projets, des programmes, des organismes et des réseaux. Et surtout, elle offre une solution de rechange permettant de contourner les obstacles inhérents à l'« attribution » des résultats dans le cadre logique classique et les cadres de gestion axée sur les résultats. Ces problèmes et obstacles empoisonnent presque tous les domaines de pratique, mais ils sont particulièrement évidents dans le domaine du développement.

À mon avis, la cartographie des incidences répond à un besoin réel de méthodologie d'évaluation qui s'intéresse aux importants « espaces blancs » (ou processus) qui existent entre les blocs du cadre logique classique. Bien que bon nombre des personnes que j'ai interrogées ont dit considérer la cartographie des incidences comme un outil d'apprentissage, j'ai été maintes fois frappé par le fait que la cartographie des incidences, et en particulier a) l'idée des incidences perçues comme des changements dans les attitudes et les comportements et b) le concept de partenaires limitrophes, produisaient rapidement un type d'« illumination » qui amenait les répondants à voir leur projet sous un nouveau jour. La cartographie des incidences était pour eux un nouveau moyen de conceptualiser leur projet et de travailler avec des partenaires qui leur offraient un plus large éventail d'options pour influencer le changement et leur présentaient un jeu d'outils compréhensibles pour mesurer les résultats. Bon nombre des personnes que j'ai interrogées connaissaient bien les méthodes d'évaluation quantitative de base. La dimension qualitative de leur travail leur échappait, et la cartographie des incidences leur a fourni un outil pour tenir compte de cette importante dimension.

Même si la documentation sur la cartographie des incidences a un contenu professionnel et est présentée d'une manière systématique, je suis convaincu qu'une formation officielle en rapport avec la cartographie des incidences est essentielle si on veut tirer le maximum d'avantages du processus dans tous les cas, sauf dans des circonstances exceptionnelles. Autrement, même quand ils avaient été dirigés par un animateur dans un exercice d'« apprentissage par la pratique », ceux qui appliquaient la méthodologie sans avoir reçu une formation officielle se sont plaints de n'avoir pas saisi certains points clés, ce qui les avait déconcertés et frustrés. En général, ils avaient besoin de trois ou quatre séances d'« apprentissage par la pratique » pour saisir l'essentiel de la cartographie des incidences, ce qui aurait pu se faire au cours d'un seul atelier formel.

Aux cours de formation sur la cartographie des incidences, une personne qui connaît très bien la méthode devrait diriger les apprenants ou codiriger l'activité. Je sais que l'animation est importante, mais elle est insuffisante. La nécessité d'un tel équilibre a été mentionnée aussi dans l'évaluation de l'atelier d'acquisition de compétences pour l'utilisation de la cartographie des incidences tenu à Cuernavaca, au Mexique (décembre 2004). Il faut surtout qu'il y ait quelqu'un qui connaît à fond la méthode de la cartographie des incidences et possède une expérience suffisante en évaluation pour savoir comment l'appliquer dans différents contextes. Les exemples concrets sont aussi très importants, pour la formation et pour les échanges entre les utilisateurs de la cartographie des incidences. Des participants à l'atelier sur la cartographie des incidences tenu au Népal (2004) ont eux aussi souligné l'importance d'un plus grand nombre d'études de cas pertinentes à l'échelle locale. Il est également important de prévoir, pour les utilisateurs, un moyen de débattre les questions, soit une liste de diffusion, un forum électronique ou une conférence des utilisateurs.

Je pense qu'il faut prendre au sérieux les commentaires sur la nécessité de simplifier la cartographie des incidences et de l'intégrer à d'autres méthodes. Je pense que les utilisateurs sont déjà en train de créer ces changements or "hacks" pour rendre la cartographie des incidences plus souple et faire en sorte qu'elle soit plus facile à utiliser dans différents contextes. La Section de l'évaluation devrait profiter de cette connaissance qui existe sur le terrain pour recueillir des exemples de modifications que les utilisateurs ont trouvés utiles.

### **10.1.2 Outils d'évaluation organisationnelle et de renforcement des capacités**

Durant la période 1999-2005, la Section de l'évaluation du CRDI a produit plusieurs outils d'aide à l'évaluation des organismes et au renforcement des institutions, pour la raison suivante : les gens étaient de plus en plus sensibilisés au fait que le développement des capacités locales est essentiel si on veut réduire la pauvreté et la faim, mais peu d'organismes avaient un système permettant de suivre ou d'évaluer les changements qui se produisent au cours du développement organisationnel. Les publications qui traitaient de ces outils sont : *Améliorer la performance : Manuel d'auto-évaluation* (1999), *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance* (2002), et *L'évaluation au coeur du renforcement organisationnel : Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier* (2003).

**Perspective de la haute direction.** Plusieurs cadres supérieurs ont dit que la mise au point d'outils au cours de la dernière décennie pour l'évaluation organisationnelle et l'évaluation du renforcement des capacités, et plus récemment de la cartographie des incidences, avait beaucoup contribué à la réputation internationale du CRDI.

**Perspective des gestionnaires de programme et du personnel de la Direction générale des programmes.** Un seul gestionnaire de programme ou employé de la Direction générale des programmes a dit que l'évaluation organisationnelle était l'outil



d'évaluation qu'il utilisait. De même, un seul a mentionné les outils d'évaluation et de renforcement des capacités. Dans les deux cas, les répondants ont bien précisé qu'eux-mêmes et leurs partenaires estimaient que les outils avaient très bien rempli leur fonction.

**Perspective des partenaires régionaux.** Plusieurs partenaires régionaux ont dit avoir utilisé ces outils, habituellement avec de multiples institutions. Exemple : l'un des partenaires régionaux, en Afrique, a indiqué que les outils d'évaluation organisationnelle étaient très utiles :

*Les outils d'évaluation organisationnelle ont été très utiles. Ils ont fourni un cadre pour l'auto-évaluation de plusieurs institutions partenaires du CRDI en Afrique. Ils étaient pratiques lorsqu'il fallait s'attaquer à certaines questions.*

Une partenaire régionale de l'Asie a indiqué que les outils étaient bien organisés et se sont avérés une ressource utile. Elle a dit :

*Un de nos partenaires [université] a trouvé le livre « Évaluation organisationnelle » tellement utile qu'ils l'ont fait traduire en vietnamien et l'utilisent comme référence dans leurs cours de gestion.*

Un troisième partenaire régional a signalé que les outils d'évaluation organisationnelle du CRDI l'avaient aidé, lui et ses collègues, à améliorer leur méthodologie d'évaluation des organismes locaux et que l'année dernière ils les ont utilisés pour l'auto-évaluation de leur propre institution.

**Résultats des recherches documentaires.** Comparativement au pages Web consacrées à la cartographie des incidences, le site Web de la Section de l'évaluation a fourni beaucoup moins d'aides, de documents et de descriptions de projets en rapport avec l'évaluation organisationnelle et le renforcement des capacités. Les recherches dans les écrits du monde entier sur l'évaluation et la recherche pour le développement ont permis de trouver seulement quatre articles de revues professionnelles à comité de lecture qui mentionnaient les outils d'évaluation organisationnelle et de renforcement des capacités du CRDI. La diffusion dans les revues professionnelles est particulièrement lente, et il faut préciser que la première critique sur la publication de 2002, *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*, a paru seulement à la fin de 2004.

Comme pour les constatations sur la cartographie des incidences, la recherche sur l'Internet a apporté la preuve d'une plus grande pénétration du domaine de pratique. La recherche à l'aide du moteur Google sur le cadre d'évaluation organisationnelle du CRDI a donné plus de 450 occurrences. La recherche sur l'outil d'auto-évaluation organisationnelle a donné 344 occurrences, et celle sur l'évaluation du développement des capacités, 242. Comme je l'ai déjà indiqué, les occurrences trouvées avec Google sont en général des indicateurs relatifs de l'acceptation des utilisateurs. Malgré cela, les outils d'évaluation organisationnelle et d'évaluation du renforcement des capacités du

CRDI se comparent favorablement aux 465 occurrences pour le populaire *Logic Model Development Guide* de la fondation W.K. Kellogg et aux 386 occurrences pour le *Compendium of Sustainable Development Indicator Initiatives* de l'International Institute for Sustainable Development, qui est grandement utilisé.

**Perspective de l'examineur externe.** En général, durant les entrevues les outils conçus pour l'évaluation organisationnelle et le renforcement des capacités n'ont pas obtenu le même degré de reconnaissance que la cartographie des incidences. Les cadres supérieurs, gestionnaires de programmes ou employés qui ont dit utiliser ces outils étaient relativement peu nombreux. D'un autre côté, les partenaires régionaux étaient plus enclins à dire qu'ils les avaient utilisés, souvent avec de multiples organismes. Ceux qui les avaient utilisés estimaient cruciaux le développement organisationnel et le renforcement des institutions, et trouvaient les outils très utiles. Les preuves indirectes de l'importance des outils d'évaluation organisationnelle : la forte rétroaction des participants à l'évaluation du cours sur l'EA donné par la Section de l'évaluation en collaboration avec des collègues de l'Universal Management Group et de l'UICN dans le cadre du programme d'été de l'IPDET sur l'évaluation du développement offert à l'Université Carleton en 2003; et l'invitation à donner encore une fois le cours en 2004, basée sur le rendement et la demande.

Au cours de l'examen externe, le développement organisationnel et les questions connexes, comme l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des institutions, ont maintes fois été mentionnés, étant jugés essentiels au succès du travail du CRDI et de ses partenaires. Dans mon propre travail d'évaluation à l'échelle internationale, notamment dans les pays en transition et les pays en développement, je suis souvent invité à animer des ateliers et des séances de consultation sur des sujets comme l'évaluation organisationnelle, l'utilisation de l'évaluation pour l'évaluation organisationnelle et l'évaluation des efforts de renforcement des capacités. Bien que ces sujets soient importants dans la documentation sur la gestion et l'organisation, il existe peu d'outils bien élaborés pour entreprendre ces évaluations.

La Section de l'évaluation a mis au point trois outils à cet égard, soit *Améliorer la performance : Manuel d'auto-évaluation* (1999), *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance* (2002), et *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel : Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier* (2003). À mon avis, ce sont là des outils novateurs résultant d'une combinaison de théorie et de connaissances acquises par la pratique, qui reflètent l'évolution selon laquelle les principaux acteurs du développement sont maintenant les institutions qui créent le savoir pour favoriser l'action réelle (Ingemar Gustafsson, ASDI). Le suivi et l'évaluation sont des outils essentiels dans ce processus si l'on veut accroître l'obligation de rendre des comptes aux intervenants ainsi que la connaissance sur la façon d'obtenir des résultats significatifs. Les écarts et les défis critiques sont souvent d'ordre organisationnel (p. ex., gouvernance, capacité des employés et liens entre les systèmes organisationnels). Les écarts s'élargissent à mesure que les organismes travaillent avec des partenaires et forment des réseaux. À mon avis, la Section de l'évaluation a fait preuve de vision et de leadership dans la mise au point

d'outils pour l'évaluation et le renforcement du rendement organisationnel et l'évaluation du renforcement des capacités des organismes de recherche et de développement.

Je pense aussi que l'examen de certains projets phares du CRDI, qui ont été fort loués au Canada et à l'étranger, confirme l'importance de l'évaluation organisationnelle et du renforcement des capacités. Le Projet d'interventions essentielles en santé en Tanzanie, par exemple, amène des innovations dans la planification, l'établissement des priorités et l'affectation des ressources au niveau du district depuis 1996. Les données obtenues du ministère de la Santé de la Tanzanie ont montré une réduction spectaculaire des taux de mortalité infantile, réduction que les chercheurs attribuent au projet. L'évaluation des capacités, puis le renforcement des capacités des autorités sanitaires locales pour qu'elles puissent planifier et utiliser les ressources d'une manière plus stratégique étaient au cœur de ce projet très médiatisé. Parallèlement, une revue rapide a montré que le renforcement des capacités des organismes et des systèmes est crucial pour le succès de nombreux projets de recherche, dans les trois domaines de programme du CRDI – Environnement et gestion des ressources naturelles, Technologies de l'information et de la communication pour le développement et Politique sociale et économique.

Mon examen des outils d'évaluation organisationnelle et de renforcement des capacités du CRDI a soulevé deux questions dans mon esprit. L'une concerne l'adoption apparente de l'outil d'évaluation organisationnelle par les institutions d'enseignement. Une recherche dans Worldcat, par exemple, a révélé que plus de 300 bibliothèques à l'échelle mondiale possédaient cet outil. C'est là un bon signe, mais il soulève la question de l'adoption de l'outil au CRDI et chez ses partenaires, sur le terrain. Il m'incite à me demander si la Section de l'évaluation a besoin de planifier non seulement la mise au point d'outils d'évaluation, mais aussi le bouclage de la boucle, en prévoyant la diffusion et la formation ainsi qu'un soutien continu pour les utilisateurs et la création d'un collectif de praticiens. J'ai eu des préoccupations semblables à propos de la cartographie des incidences. Une question connexe pour moi est celle de savoir si les outils d'évaluation doivent présenter un plus grand nombre d'exemples pratiques, basés sur l'application réelle. Stephen Morabito a soulevé une préoccupation semblable dans sa récente revue du livre intitulé *évaluation organisationnelle* (voir *La Revue canadienne d'évaluation de programmes*, 19 (2), 177-178, 2004).

## **10.2 Élaborer et coordonner les activités et les systèmes d'évaluation du CRDI**

Au CRDI, l'évaluation est décentralisée; les responsables des initiatives de programme font leur propre travail d'évaluation. Ils doivent produire des cadres de rendement et des plans d'évaluation, et inclure les résultats des évaluations dans leurs rapports périodiques. La Section de l'évaluation assure la coordination centrale et le soutien.

La Section encourage et aide à planifier le flux de connaissances fondées sur le rendement pour informer et contribuer aux décisions stratégiques, à la solide conception de projets, à l'utilisation efficace de la recherche, aux programmes cohésifs

et aux importantes avances dans la théorie du développement et la pratique. Elle le fait en fournissant un soutien technique aux initiatives de programme, aux secrétariats et aux projets d'envergure.

La Section de l'évaluation effectue aussi des évaluations stratégiques, c'est-à-dire des évaluations en rapport avec différents programmes et domaines de programme au Centre. Souvent elles sont effectuées avec le concours ou l'étroite collaboration d'autres parties du Centre. Dans le passé, La Section de l'évaluation a fait des évaluations stratégiques sur des sujets comme la recherche participative, les réseaux de développement et les technologies d'information et de communication (TIC). L'étude concernant l'influence sur les politiques était une étude stratégique significative qui portait sur la période visée par la stratégie d'évaluation 2000-2005. Les pages qui suivent traitent de cette étude.

### **10.2.1 Rendement de la Section de l'évaluation en rapport avec l'élaboration et la coordination des activités et des systèmes d'évaluation du CRDI**

Cette section porte sur deux importantes questions soulevées durant l'examen :

- Dans quelle mesure la Section de l'évaluation a-t-elle rempli le mandat que lui conférait le plan stratégique, c'est-à-dire élaborer et coordonner les activités et les systèmes d'évaluation du CRDI?
- Dans quelle mesure les principaux partenaires limitrophes de la Section de l'évaluation sont-ils satisfaits de son rendement?

Outre les données des entrevues, on a examiné les évaluations d'un atelier de facilitation et d'un atelier d'initiation à l'évaluation des programmes à l'intention des gestionnaires et du personnel de programme du CRDI. Afin d'obtenir plus de précisions sur le soutien technique assuré par la Section de l'évaluation pour la période, on a passé en revue les rapports d'examen et d'évaluation du rendement concernant la Section de l'évaluation pour la période 2000-2004. Ces rapports ont montré que la Section de l'évaluation fournissait un soutien considérable aux initiatives de programme, au moyen du volet Évaluation des descriptifs. La Section a aussi rédigé un manuel sur l'évaluation et une série de lignes directrices pour qu'un plus grand nombre de personnes puissent avoir accès aux renseignements sur l'évaluation, dans tout le Centre.

**Perspective de la haute direction.** Les cadres supérieurs du CRDI ont tous affirmé que, dans l'ensemble, le rendement de la Section de l'évaluation était exceptionnel pour ce qui est de l'élaboration et de la coordination des activités du CRDI. L'un d'eux s'est exprimé en ces termes :

*Nous avons la chance d'avoir une forte section de l'évaluation. La philosophie de l'évaluation s'applique à l'ensemble des programmes : buts communs d'apprentissage et de reddition de comptes.*

En général, les cadres supérieurs estimaient que la Section de l'évaluation leur fournissait une aide pour l'apprentissage et l'évaluation et la considéraient comme une force intellectuelle. Ils estimaient que les gestionnaires et le personnel de programme appuyaient la Section de l'évaluation parce que son personnel est bien renseigné et professionnel, et en même temps accessible et serviable. Les gens ont dit que la Section de l'évaluation avait créé un climat propice à l'évaluation au CRDI, ayant intégré l'évaluation à la planification des programmes et à l'apprentissage. Elle avait atteint un haut niveau de rendement dans son rôle de coordination et de soutien, en donnant une formation, en assurant un encadrement efficace et en formant un groupe d'évaluateurs externes qui ont travaillé efficacement avec les partenaires du CRDI.

Toutefois, certains cadres supérieurs ont indiqué que le processus d'évaluation du CRDI est peut-être théoriquement valable, mais qu'il constitue un modèle exigeant en main-d'œuvre. Ils estimaient que la Section de l'évaluation a un effectif limité mais des objectifs ambitieux. Ils pensaient que la réduction de son effectif devrait peut-être l'inciter à élaborer un processus qui offrirait un soutien plus global à l'évaluation, établirait les priorités et gérerait les demandes.

Plusieurs cadres supérieurs se sont dits préoccupés par l'énormité des besoins du CRDI en renforcement des capacités, alors qu'il est très difficile de gérer la demande à l'égard des ressources. Quelques-uns ont signalé que les équipes régionales assurent une grande partie du renforcement des capacités d'évaluation mais qu'elles ont peu de ressources et que leurs besoins ne reçoivent pas toute l'attention nécessaire.

**Perspective des gestionnaires de programme et du personnel de la Direction générale des programmes.** En tant que groupe, les gestionnaires de programmes et les employés de la Direction générale des programmes étaient très satisfaits du rendement de la Section de l'évaluation et de sa contribution à leur travail, notamment le soutien aux initiatives de programme dans le cadre de l'élaboration des descriptifs. Ils estimaient qu'elle avait constitué une équipe efficace et créé une culture d'évaluation favorable dans le cadre des programmes du CRDI. Un gestionnaire de programme qui exerce depuis longtemps ses fonctions au CRDI a attribué l'acceptation de la Section de l'évaluation et son efficacité à son intérêt pour les utilisateurs, à sa promotion d'un processus d'évaluation adapté au lieu d'un modèle normalisé, à sa concentration sur l'évaluation aux fins d'apprentissage et de reddition de comptes et à sa création d'outils d'évaluation novateurs pertinents. Aux entrevues, de nombreux autres gestionnaires de programme et employés ont mentionné des facteurs semblables relativement au succès de la Section de l'évaluation.

Cependant, les secrétariats se sont dits préoccupés par le soutien aux évaluations. Un secrétariat, par exemple, a indiqué qu'une évaluation critique était prévue pour l'année prochaine mais qu'il n'avait pas de ressources pour les évaluations. Les secrétariats ont aussi indiqué que le soutien aux évaluations serait désormais insuffisant parce que le nombre d'employés de la Section de l'évaluation avait diminué.

Les évaluations des ateliers organisés par la Section de l'évaluation sur les thèmes de l'animation et de l'évaluation axée sur l'utilisation ont montré que les deux ateliers avaient été très bien cotés par les participants (p. ex., 4,7 sur 5 pour l'utilité des ateliers sur l'animation). Les participants estimaient que l'atelier sur l'animation serait utile pour tous les employés du CRDI, y compris les cadres supérieurs, les gestionnaires et le personnel de programme. Les participants à l'atelier de Michael Quinn Patton ont confirmé l'importance de l'évaluation et démontré son utilité ainsi que l'importance de rendre le processus inclusif et participatif. Certains participants estimaient que la Section de l'évaluation devrait offrir une série d'ateliers pratiques qui complèteraient l'atelier d'initiation animé par M. Patton. L'un des répondants a dit qu'on devrait tenir régulièrement des séances de discussion sur les évaluations où les participants pourraient communiquer les nouveaux renseignements et faire part des nouvelles idées sur l'évaluation.

**Perspective des partenaires régionaux.** Les partenaires limitrophes régionaux du CRDI étaient eux aussi très satisfaits du rendement de la Section de l'évaluation. Ils ont fait l'éloge de la Section pour ses méthodes collégiales, sa connaissance du domaine du développement, sa sensibilité aux demandes d'aide et de soutien, son excellent suivi des points nécessitant une intervention et la qualité continuellement élevée de son travail. Ils estimaient qu'elle faisait preuve de leadership et ne craignait pas d'élaborer et d'essayer de nouvelles approches d'évaluation.

L'une des personnes interrogées, par exemple, a expliqué comment elle essayait de comprendre la façon dont les organismes adoptent des méthodes participatives pour la mesure des ressources naturelles. La Section lui a montré comment appliquer l'évaluation dans un contexte changeant et a aidé son groupe à concevoir des études par traceurs pour évaluer l'efficacité des ateliers, ce que les gens apprennent et leur façon d'appliquer les connaissances acquises. Elle estimait que l'approche facilitante, la capacité de poser des questions pertinentes et les outils incisifs l'aidaient à « accéder à sa propre information ». Maintenant, elle est beaucoup moins nerveuse face à l'évaluation, et elle la considère comme partie intégrante de l'apprentissage. En général, les partenaires limitrophes du CRDI estimaient que la qualité des évaluations du CRDI est bonne et que le modèle de soutien appliqué par la Section de l'évaluation semblait bien fonctionner.

Un autre partenaire, dans le Sud, a parlé de l'efficacité de la formation et du soutien assurés par la Section de l'évaluation pour faire en sorte que l'évaluation suscite une attitude positive, afin que les participants aux projets utilisent désormais l'évaluation pour déceler les problèmes et les corriger rapidement :

*Aujourd'hui, le mot « évaluation » ne suscite plus la crainte... il a créé un contexte où pas un seul des partenaires de projet n'a peur de signaler les échecs. Dernièrement, à un atelier, des animateurs externes ont posé une question aux 10 partenaires : auriez-vous aimé changer l'un des objectifs du projet? Tous les partenaires, sauf un, ont donné une réponse négative – si cela était nécessaire, nous changions des objectifs.*

L'un des partenaires limitrophes a indiqué que même s'ils étaient satisfaits du soutien assuré en général par la Section, il serait utile qu'il y ait parmi eux une personne qui connaît le contenu du programme. Un autre partenaire régional, de l'Amérique latine, estimait qu'au moins un membre de la Section de l'évaluation devrait parler l'espagnol.

Une vérification des rapports d'examen et d'évaluation du rendement a révélé que la Section de l'évaluation fournissait aussi un soutien à l'évaluation de projets réalisés en partenariat, comme l'initiative « Équateur », la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO), Swayamsiddha à la Bharatiya Agro-Industries Foundation (BAIF), et l'Instituto Internacional de Facilitación y Consenso/International Institute for Facilitation and Consensus (IIFAC) en Amérique latine. La Section a aussi aidé à renforcer la capacité des institutions partenaires, en tenant des ateliers et en invitant les participants à faire des commentaires, notamment les ateliers sur le suivi et l'évaluation, la cartographie des incidences et la méthodologie d'évaluation sexospécifique (MES).

**Perspective de l'examineur externe.** Les modèles d'évaluation interne sont nombreux, allant des unités d'évaluation très centralisées qui ont la responsabilité directe de faire les évaluations jusqu'aux modèles très décentralisés qui n'ont pas de « service d'évaluation » officiel, qui rattachent les évaluateurs aux équipes de programmes et de projets pour améliorer le rendement et favoriser l'apprentissage continu. L'un des axiomes de l'évaluation interne : le modèle doit cadrer avec le contexte organisationnel.

Au cours de l'examen externe, mes observations personnelles ainsi que les commentaires des participants, ont prouvé que le modèle d'évaluation décentralisé du CRDI cadrerait très bien avec le contexte organisationnel. En fait, je m'attendais à ce que le modèle fasse voir de nombreuses lacunes et un grand nombre de problèmes, surtout dans les régions, loin du soutien direct de la Section. Malgré mes enquêtes continues, je n'ai pas repéré de graves problèmes, dans mon travail direct sur le terrain, en Amérique du Sud ou dans les commentaires obtenus des autres régions. Comme je n'ai pas repéré les difficultés auxquelles je m'attendais, j'ai souvent interrogé mes informateurs à propos des raisons pour lesquelles le modèle semblait si bien fonctionner.

J'en suis venu à la conclusion que le CRDI offre un contexte organisationnel très convenable pour le modèle d'évaluation décentralisé. Contrairement à ce qu'on remarque dans d'autres milieux d'évaluation, le personnel est très instruit, et bon nombre d'employés ont reçu une formation en science sociale (fondamentale pour l'approche d'évaluation du CRDI), beaucoup ont fait des études dans plus d'une discipline, et surtout ce sont des chercheurs de par leur formation et le poste qu'ils occupent. L'évaluation, en particulier le modèle d'évaluation du CRDI pour l'apprentissage et la reddition de comptes, cadre parfaitement avec les aptitudes et les valeurs des gestionnaires, du personnel et des partenaires du CRDI. Ces personnes semblent apprendre rapidement à faire l'évaluation. En gros, l'évaluation au CRDI repose sur un terrain fertile, et si on la fait d'une manière consciencieuse elle gagne

rapidement de la popularité. Un point tout aussi important : au cours des 20 dernières années la Section de l'évaluation et la direction du CRDI ont favorisé au CRDI une culture d'évaluation qui a beaucoup contribué à dissiper l'idée que l'évaluation est un rituel destructif et l'a remplacée par un modèle qui fait ressortir l'utilité de l'évaluation au moyen d'une approche axée sur l'utilisation. Dans les régions, le soutien fourni par la Section de l'évaluation pour garantir l'établissement de paramètres de haute qualité, donner des conseils et fournir des listes de consultants en évaluation qualifiés semblent avoir très bien répondu à leurs besoins.

Or, durant l'examen externe mon expérience m'a fait comprendre que la fonction d'évaluation devrait être davantage décentralisée à l'avenir. La demande de soutien pour les évaluations s'accroît, au Centre et chez ses partenaires régionaux. Au Centre, les gestionnaires de programme veulent en général obtenir un soutien fiable du membre du personnel de la Section de l'évaluation désigné à cet effet. Certains aimeraient qu'il acquière une plus grande expertise du contenu des programmes/projets.

La haute direction et les gestionnaires de programme souhaitaient un renforcement accru des capacités d'évaluation par la formation d'un plus grand nombre d'employés de programme aux niveaux intermédiaire/avancé. Je pense qu'au CRDI la fonction d'évaluation pourrait être davantage renforcée et décentralisée si on renforçait les capacités d'au moins deux personnes, dans chaque initiative de programme, pour qu'elles puissent fournir un soutien à l'évaluation et peut-être donner une formation. Je dis deux personnes parce que le fait d'avoir plus d'une personne augmente le soutien mutuel et l'indépendance, et l'expertise risque moins de se perdre à cause de l'attrition. La Section de l'évaluation aurait la même taille, mais elle aurait un meilleur lien avec chaque initiative de programme, par l'entremise du personnel des IP qui aurait reçu une formation. Je pense que ce modèle ferait augmenter le recours à l'évaluation et apporterait des moyens de faire part des résultats et des incidences à la haute direction.

Je pense qu'il devrait y avoir dans chaque bureau régional un agent d'évaluation directement rattaché à la Section de l'évaluation, qui aurait les qualifications nécessaires, assez de temps et un budget pour pouvoir travailler indépendamment d'Ottawa, pour répondre aux besoins de la région. L'agent d'évaluation devrait bien connaître l'approche d'évaluation du CRDI (peut-être au moyen d'un détachement), avoir des liens avec le domaine professionnel de l'évaluation par l'entremise de sociétés d'évaluation nationales et régionales, pouvoir donner des directives et une formation en rapport avec l'utilisation des outils d'évaluation du CRDI, comme la cartographie des incidences, et avoir un budget qui lui permette de répondre aux demandes régionales et d'entreprendre indépendamment des activités de formation. Je pense que cette stratégie pourrait fournir aux régions davantage de ressources qui les aideraient à renforcer la capacité des équipes régionales.

J'estime que ce modèle pourrait transformer la capacité d'évaluation des régions d'ici cinq ou dix ans, surtout s'il était assorti du concept des « nœuds régionaux » ou des



« centres d'excellence ». Les nœuds régionaux pourraient être créés en étroite collaboration avec les agents d'évaluation régionaux pour qu'on ait l'assurance qu'ils répondent aux besoins prioritaires. Ils pourraient être indépendants du CRDI et reliés par des accords de partenariat, qui offriraient des canaux de financement et de collaboration intéressants.

### **10.2.2 Créer des processus d'évaluation organisationnelle**

Au cours de la période visée par le plan stratégique 2000-2005, la Section de l'évaluation a été priée de diriger l'élaboration d'outils d'évaluation organisationnelle comme le Rapport de fin de projet dynamique (RFPd), le Cadre d'évaluation intégré (CEI), et le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA). L'évaluation en profondeur de ces processus ne faisait pas partie du mandat de l'examen externe, mais ils sont mentionnés parce que leur élaboration continue demeurera importante pour le CRDI durant la période couverte par son prochain plan stratégique, et les questions/préoccupations soulevées au cours des entrevues sont susceptibles d'influer directement sur la Section de l'évaluation et l'étendue de son travail.

En particulier, les cadres supérieurs du CRDI considéraient les outils d'évaluation organisationnelle et les évaluations stratégiques, notamment l'influence sur les politiques et le renforcement des capacités, comme des domaines transversaux importants et très prometteurs pour la Section de l'évaluation. Ces outils sont particulièrement importants dans le contexte de gestion axée sur les résultats qui existe à Ottawa. Le Conseil et la haute direction du CRDI veulent des rapports d'évaluation lisibles, qui présentent clairement les résultats, afin d'orienter leurs décisions. En général, on s'attend à ce que les nouveaux outils organisationnels aident à répondre aux besoins organisationnels en matière de reddition de comptes et d'apprentissage. Dans l'ensemble, les cadres supérieurs du CRDI reconnaissent le potentiel des outils d'évaluation organisationnelle, même si certains aspects des processus d'élaboration des outils ont suscité des critiques.

#### **Rapport de fin de projet dynamique (RFPd)**

Les cadres supérieurs du CRDI estimaient que le groupe de travail des RFPd avait bien rempli son mandat, ayant éliminé rentablement des arriérés de près de 300 RFP non traités puis élaboré un nouveau processus de RFP dynamiques, en 2004. Cette réalisation a été documentée dans le « Final Proposal and Handover from the PCR Working Group to the Senior Management Committee » (15 décembre 2004). Le RFP-dynamique garantit la reddition de comptes pour les résultats au niveau du projet tout en consignait l'apprentissage et les leçons retenues durant le cycle du projet. Bien que certaines questions de mise en œuvre à propos du RFP dynamique aient été signalées (p. ex., charge de travail, soutien organisationnel), la haute direction s'attend à ce que le nouvel outil RFP dynamique fournisse des renseignements utiles relativement à l'obtention de résultats et conforte le CRDI dans son rôle d'organisme de savoir.

Plusieurs gestionnaires de programme ont loué rôle de la Section de l'évaluation dans le processus de rapports de fin de projet dynamiques (RFPd). Ils estimaient qu'il s'agit d'un processus judicieux, qui a été mis à l'essai et qui fonctionne bien. La principale préoccupation était celle de trouver le temps d'étudier les résultats des RFPd et d'en tirer des leçons.

Un membre du personnel de programme du CRDI qui avait participé à l'élaboration du processus des RFPd a fait l'éloge du leadership de la Section de l'évaluation. Il a dit qu'elle avait bien écouté les propos formulés sur les problèmes, les questions à régler et les suggestions pour le renouvellement des RFP. Après, la Section de l'évaluation a choisi des méthodes qui cadrent avec les valeurs du CRDI. Il estimait que ce processus était très positif.

Un autre membre du personnel de programme du CRDI se souciait du fait que le processus des RFPd demande la tenue d'entrevues exigeante en main-d'œuvre. Il estimait cependant que si le processus donne de bons résultats, il créera la mentalité appropriée chez les gestionnaires qui jouent le rôle d'intervieweurs et essaient d'obtenir davantage de renseignements. Le membre du personnel a demandé dans quelle mesure la base de données sur les RFPd serait accessible et consultable.

Quelques partenaires régionaux ont parlé du processus des RFP dynamiques. Un partenaire limitrophe régional estimait que l'essai-pilote des RFP dynamiques en valait la peine. Il pensait que le RFPd était, avec la coopération du directeur régional, un bon moyen de signaler un projet phare prometteur et de faire participer ensuite la Section de l'évaluation et la Division des communications au processus d'évaluation plus poussée et de diffusion des résultats. Un deuxième partenaire régional a indiqué qu'on pourrait faire un bien meilleur usage des RFPd s'ils étaient envoyés à tout le monde au Centre, et pas seulement aux membres des équipes respectives.

### **Forum annuel sur l'apprentissage (FAA)**

Plusieurs cadres supérieurs estimaient que le processus d'élaboration du Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) avait beaucoup de succès. Quelques-uns ont dit qu'ils pensaient que le FAA pourrait réduire les charges de travail, diminuer la nécessité de faire des examens externes et améliorer la qualité des évaluations en remplaçant les examens externes par des auto-évaluations plus systématiques prévoyant une auto-réflexion annuelle des équipes, au moyen du FAA. Cependant, les gens estimaient en général que le processus du FAA en était encore au stade embryonnaire et qu'il devrait être testé et affiné davantage au cours des prochaines années. Le cas échéant, cela aurait des implications sur la charge de travail de la Section de l'évaluation.

### **Cadre d'évaluation intégré (CEI)**

L'élaboration du Cadre d'évaluation intégré a été considérée comme un travail colossal. Les cadres supérieurs du CRDI estimaient que le cadre avait de bonnes chances de répondre aux besoins en matière de reddition de comptes.

D'un autre côté, le CEI était le processus d'évaluation organisationnelle qui suscitait le plus de critiques de la part des cadres supérieurs du CRDI. À peu près la moitié des cadres supérieurs interrogés ont exprimé leur mécontentement en ce qui a trait au temps consacré à l'élaboration du CEI, et la plupart estimaient que cette tâche avait été trop longue et trop complexe. Les problèmes incluaient l'implication des utilisateurs et la détermination des secteurs de rendement, la nécessité de les définir, la mesure du rendement, les données à recueillir et la périodicité des rapports. Même si le conseil et les hauts-fonctionnaires du CRDI avaient bien accueilli le CEI, plusieurs cadres supérieurs estimaient qu'il fallait le simplifier, de manière à ce qu'il repose davantage sur l'expérience des programmes et réduise les exigences relatives aux ressources.

Un membre du personnel de programme du CRDI a exhorté les gens à faire preuve de patience en ce qui a trait au CEI. Il estimait que le CRDI devait faire l'expérience du premier cycle (deux ans) pour en éliminer les bogues et en déterminer la valeur.

**Perspective de l'examineur externe.** Dans le contexte actuel propre à Ottawa, il est essentiel d'avoir de bons outils pour faire part des résultats et fournir des renseignements exacts devant orienter et rectifier la stratégie générale. La bonne gouvernance et la reddition de comptes sont très importants pour la haute direction du CRDI. Depuis qu'il existe, le CRDI s'est constitué un dossier de probité enviable, comme le prouvent les rapports d'examen spécial du vérificateur général du Canada. Une puissante fonction d'évaluation, assortie d'une solide vérification interne, est très importante si on veut maintenir la souplesse en matière de finance et de production de rapports dont jouit le CRDI. Je pense que la mise au point de solides systèmes de préparation de rapports pour refléter la culture et les valeurs du CRDI est un domaine de travail crucial de la Section de l'évaluation pour le prochain plan stratégique.

Les commentaires que j'ai obtenus au cours de l'examen externe indiquaient que la Section de l'évaluation devrait peut-être consacrer deux ou trois années de plus pour soumettre ces outils à des essais-pilotes, les améliorer et ensuite les simplifier. Lorsque cela aura été fait, ces outils devraient apporter une importante contribution aux domaines de la gouvernance et de la gestion organisationnelle ainsi qu'à l'évaluation et à l'apprentissage organisationnels.

### **10.2.3 Élaborer et coordonner les évaluations stratégiques**

Comme nous l'avons indiqué, la Section de l'évaluation est chargée de concevoir et de coordonner l'évaluation stratégique sur des sujets importants, comme les réseaux de développement, le renforcement des capacités des chefs d'équipe, l'Internet et les technologies de communication, la recherche participative, ainsi que la taille et l'efficacité des projets. La nécessité d'assurer le leadership des études transversales qui ont une importance stratégique pour le CRDI était un important volet de la Stratégie d'évaluation : 2000-2005 de la Section.

Durant cette période, l'« Évaluation stratégique de l'influence sur les politiques publiques » a été un travail considérable accompli par la Section de l'évaluation. Cette étude conçue pour l'apprentissage au niveau des programmes et au niveau organisationnel tentait d'expliquer ce que le Centre entend par « influence sur les politiques » et d'examiner systématiquement la façon dont la recherche appuyée par le CRDI influe sur les politiques, y compris les facteurs qui influent sur l'étendue de l'influence sur les politiques.

Aux données des entrevues se sont ajoutés les résultats d'une revue des articles (p. ex., entrevue avec Carol Weiss et Evert Lindquist sur l'élaboration des politiques et la recherche dans *Le CRDI Explore*), de documents (p. ex., discours de la présidente du CRDI à l'Université Queen's sur la promotion de la participation du public au processus politique au Canada, texte de Fred Carden sur des questions concernant l'évaluation de l'influence de la recherche sur les politiques), des rapports (p. ex., analyse documentaire, élaboration de cadre conceptuel), des présentations et des résumés d'ateliers tenus en Afrique du Sud (2002), en Uruguay (2002), à Bangkok (2003) et à Ottawa (2003), et du Forum des politiques publiques tenu à Ottawa (2004).

**Perspective de la haute direction.** En général, les cadres supérieurs du CRDI reconnaissaient que la Section de l'évaluation a dirigé des importantes évaluations stratégiques durant la période 2000-2005, notamment l'étude concernant l'influence sur les politiques. Certains aimeraient voir la Section de l'évaluation entreprendre un plus grand nombre d'évaluations stratégiques.

*L'étude sur les politiques était une énorme et très bonne réalisation. Les responsables avaient la quantité de ressources convenable. L'étude a demandé l'intervention de cadres supérieurs et de bénéficiaires. Elle portait sur un assez grand nombre de cas pour qu'on puisse faire une contre-vérification. J'estime que ce fut une excellente réussite.*

Plusieurs cadres supérieurs ont dit avoir fort apprécié la participation d'universitaires et de chercheurs (p. ex., Carol Weiss, Diane Stone, Everett Lindquist) à l'étude concernant l'influence sur les politiques. Ils ont aussi fort apprécié le recours à des études de cas, même si quelques-uns pensaient que la généralisation des constatations était trop basée sur un nombre limité de cas. Plusieurs directeurs régionaux ont dit que l'étude concernant l'influence sur les politiques avait été bien accueillie et complétait leur propre travail de recherche-politiques dans les régions.

**Perspective des gestionnaires de programme et du personnel de la Direction générale des programmes.** Plusieurs gestionnaires de programme et membres de la Direction des programmes ont fait des commentaires à propos de l'étude sur les politiques au cours des entrevues. Tous l'estimaient utile, ayant indiqué qu'elle présentait un examen minutieux de la documentation, jetait des bases théoriques et donnait des conseils pour les interventions avec les responsables des politiques. Ils ont dit que l'étude leur avait ouvert de nouveaux horizons à propos de l'influence sur les politiques et avait détecté des risques de pièges ainsi que des obstacles courants.

L'étude concernant l'influence sur les politiques était cruciale pour faire savoir au personnel de l'organisme ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas.

Cependant, un membre de la Direction des programmes a indiqué que la méthodologie de l'étude sur les politiques était faible parce qu'elle n'incluait pas de cas présentant des exemples négatifs, ce qui a nui à la confiance dans les conclusions.

**Perspective des partenaires régionaux.** Pour ce qui est des évaluations stratégiques, en général les partenaires régionaux du BRALC estimaient que l'étude sur les politiques était une bonne étude. D'après eux, la Section de l'évaluation avait posé les bonnes questions et le fait d'avoir l'opinion d'experts de l'extérieur, dans le domaine des politiques, était stimulant. Ils étaient contents que l'étude sur les politiques inclue une étude de cas en espagnol.

Même si en général elle avait suscité une réaction favorable, certains partenaires régionaux estimaient que l'étude concernant l'influence sur les politiques présentait plusieurs problèmes. L'un d'eux pensait qu'au début on avait essayé, par cette étude, de faire entrer la réalité dans un modèle théorique sans y inclure l'expérience des politiques dans le monde réel. Cependant, la Section de l'évaluation consentait à admettre des données empiriques et reconnaissait que la réalité était plus complexe que le modèle qui avait été présenté. Un autre partenaire régional estimait que le processus d'animation de la Section de l'évaluation pour le séminaire sur le thème de l'influence sur les politiques supposait que le groupe ne connaissait pas le sujet. Un troisième partenaire régional pensait que la synthèse était utile, mais incomplète, parce qu'elle ne reconnaît pas les importantes différences aux niveaux régional, des pays, des gouvernements et de l'infrastructure, qui ont quelque chose à voir avec l'influence sur les politiques, dans l'ensemble de la région. Les conclusions du groupe CGRN présentées à l'atelier de Bangkok, et plusieurs participants aux ateliers tenus à Johannesburg et à Ottawa ont soulevé des points semblables.

Selon un autre commentaire, les responsables de l'étude sur les politiques n'ont pas accompli l'étape finale, c'est-à-dire tirer des leçons pratiques sur la façon d'influencer les politiques par la recherche. Cette opinion a aussi été constatée dans les rapports sur l'atelier tenu à Ottawa en 2003.

D'autres partenaires de la région du BRALC qui ont participé à l'étude de cas ont trouvé le processus très utile parce que l'évaluateur externe connaissait bien la région et a signalé l'importance de micro-questions que les partenaires eux-mêmes n'avaient pas reconnues. Ils estimaient que cela fait une différence quand les évaluateurs connaissent beaucoup de choses sur la région. Par conséquent, pour eux l'étude de cas a éclairé tout le processus d'influence sur les politiques. Ils ont utilisé le rapport comme une aide à la conception de leur dernier projet.

Un partenaire régional a soulevé une question à propos de la méthodologie des études concernant l'influence sur les politiques. Il estimait que le fait de tirer des conclusions en se basant sur un nombre limité d'études de cas entraîne des difficultés. D'un autre côté,

une autre partenaire connaissait certains des cas et a trouvé les conclusions crédibles. En fait, l'intégration de la recherche du CRDI à certaines nouvelles lois reflétait son application de l'étude concernant l'influence sur les politiques.

Une autre question qui revenait continuellement dans les entrevues est la capacité des chercheurs de faire une recherche de qualité et en même temps de communiquer et faire part des constatations de manière à influencer la politique. Certaines personnes interrogées au BRALC ont fermement exprimé leur opinion sur ce point : le CRDI devrait s'attendre à ce que les chercheurs (surtout ceux du milieu universitaire) se concentrent sur la recherche. Ce point de vue a aussi été exprimé plusieurs fois dans les rapports à propos des ateliers régionaux sur l'étude sur les politiques. La remarque d'une participante à l'atelier de Montevideo sur l'étude sur les politiques (2002) a fait ressortir ce point avec humour :

*« ... Je veux dire, vous devez être comme Erin Brockovich, n'est-ce pas? Vous devez avoir des jambes irrésistibles, vous devez être belle et intelligente, vous devez faire la recherche, vous occuper de la diffusion, de la stratégie, de la publication ... J'ai dit, revenez-en, je suis une chercheuse.. »*

**Perspective de l'examineur externe.** À mon avis, la Section de l'évaluation devrait poursuivre son travail de préparation et de coordination des évaluations stratégiques. Les évaluations stratégiques donnent une occasion unique de se concentrer sur les questions importantes et les principaux thèmes qui sont au cœur du mandat et de la mission du CRDI. À ce propos, les évaluations stratégiques du CRDI cadrent avec la récente tendance du domaine de l'évaluation à mettre davantage l'accent sur les évaluations stratégiques (ou horizontales) qui examinent soigneusement les questions importantes ou les sujets qui touchent tous les domaines de programme, tous les champs de compétence et tous les paliers de gouvernement ou des organismes. Ces évaluations stratégiques se font au Canada et ailleurs aux niveaux régional (p. ex., de la Communauté européenne), national, provincial et local. La professeure Carol Weiss a fait ressortir l'importance de l'étude sur les politiques pour la communauté mondiale dans son allocution à l'intention des participants à l'atelier sur l'étude tenu à Ottawa en mars 2003 :

*C'est un sujet qui suscite un grand intérêt pas seulement aux yeux du CRDI, mais pour bon nombre d'autres organismes de financement gouvernementaux et internationaux, et pour les fondations qui accordent des subventions à la recherche dans le but d'influencer les politiques. [Traduction ]*

Les évaluations stratégiques, notamment l'étude sur les politiques, donnent au CRDI la possibilité d'élaborer ses propres approches et méthodologies pour cette importante nouvelle forme d'évaluation. Les commentaires ont montré que la plupart des préoccupations au sujet de l'étude étaient des préoccupations d'ordre méthodologique, en particulier le recours à l'approche des études de cas ainsi que la sélection et la gamme d'études de cas. Sans vouloir diminuer l'importance de ces critiques, d'après mon expérience il est très difficile d'obtenir des études de cas de haute qualité sur les

processus d'élaboration de politiques ou d'utilisation du savoir, et la Section de l'évaluation a réussi à assembler un nombre comparativement grand de cas pour l'étude concernant l'influence sur les politiques. Ce point a aussi été soulevé plusieurs fois par le professeur Lindquist dans ses articles et ses présentations. Même si l'étude concernant l'influence sur les politiques avait peut-être des limites et des lacunes, j'estime qu'elle marque un pas important pour le CRDI et qu'elle apporte une contribution au domaine.

Je trouve que la valeur de l'approche des études de cas est souvent sous-estimée autant par la profession de l'évaluation que par ceux qui commandent et qui utilisent les évaluations. Quand elle est bien conçue et convenablement appliquée, l'approche des études de cas peut offrir bon nombre des avantages d'une conception comparative quasi-expérimentale assortie des riches détails et de la sensibilité au contexte inhérente aux conceptions qualitatives. J'estime que l'étude sur les politiques devrait être considérée comme un tremplin pour le développement plus poussé et l'affinage de la méthodologie de la Section de l'évaluation pour les évaluations stratégiques.

L'apport d'experts reconnus dans le domaine des politiques, comme le professeur Evert Lindquist, de l'Université de Victoria, et en évaluation des politiques, comme celui de la professeure Carol Weiss de l'Université Harvard, a aidé à élever le ton et la qualité de l'étude concernant l'influence sur les politiques. Leur contribution a été reconnue par ceux qui ont participé à l'étude. J'encourage la Section de l'évaluation à continuer de s'associer à des leaders en réflexion reconnus dans le domaine d'intérêt. Parallèlement, les entrevues ont montré qu'il est important que la Section de l'évaluation demande l'opinion de ses propres experts et partenaires externes et internes/régionaux et s'efforce de présenter les points de vue externes et internes/régionaux dans l'étude.

À mon avis, le CRDI et la Section de l'évaluation ont une autre raison importante de poursuivre leurs évaluations stratégiques. En effet, ces évaluations donnent aux employés et aux partenaires du CRDI dans le monde entier une occasion unique de contribuer à l'étude et ensuite d'entreprendre une profonde analyse et auto-réflexion avec les consultants qui étaient chargés de l'étude. Et peut-être plus important, les évaluations stratégiques offrent un pont pour l'apprentissage organisationnel qui concerne non seulement le personnel de programme et les partenaires du CRDI, mais aussi l'apprentissage au niveau organisationnel. Outre les évaluations stratégiques en bonne et due forme j'envisage des formes d'évaluation stratégique « à réponse rapide » plus courtes et très concentrées, qui seraient un outil utile pour fournir de l'information de pointe sur certains sujets d'une importance stratégique, utile pour le CRDI au niveau des programmes et au niveau organisationnel.

#### **10.2.4 Gérer les examens externes**

Les initiatives de programme (IP) sont la principale modalité de prestation de la programmation au CRDI. Elles ont une durée initiale de cinq ans, après quoi elles peuvent être prolongées, modifiées ou abandonnées. Cette période est couverte par un descriptif approuvé par les gouverneurs au début du cycle de programme. Vers la fin de

la période de cinq ans, chaque initiative de programme est soumise à un examen externe, dont le but est d'obtenir une opinion indépendante éclairée au sujet de son rendement et de ses résultats, opinion qui est un élément important de la reddition de comptes sur l'efficacité des programmes et sert aussi à la prise de décisions et à l'apprentissage. La Section de l'évaluation prépare ensuite une appréciation de la qualité de chaque rapport d'examen externe, en se fondant sur les normes d'évaluation internationales. La question de l'évaluation du rôle joué par la Section dans la gestion des examens externes a été considérée dans les entrevues et dans l'examen des documents qui incluaient des notes, la liste des paramètres, les rapports de synthèse des évaluations externes des initiatives de programme, les évaluations de la qualité des examens externes et la présentation intitulée « Improving Program Effectiveness: examens externes des IP » (mars 2004).

Comparativement aux évaluations stratégiques, les examens externes gérés par la Section de l'évaluation n'ont pas suscité autant de commentaires au cours des entrevues. Mais plusieurs cadres supérieurs ont affirmé que les examens externes étaient une importante partie d'un régime de reddition de comptes et d'apprentissage pour le CRDI. Le rapport remis aux gouverneurs du CRDI en 2004 indiquait que les examens des neuf initiatives de programme étaient en général favorables, étant donné le savoir qu'ils avaient créé ou communiqué et les méthodologies et modalités qu'ils avaient utilisées. Le rapport indiquait aussi que les responsables des programmes tiraient des leçons des évaluations externes antérieures et que les résultats des programmes sont maintenant signalés en termes d'extrants, de couverture et d'incidences. La synthèse indiquait les points forts et les points faibles des stratégies des initiatives de programme. La plupart étaient propres à certains programmes, mais la synthèse a fait ressortir des thèmes presque universels pour les neuf examens, c'est-à-dire :

- la nécessité d'être clair en rapport avec l'atteinte d'un équilibre entre l'intérêt thématique et l'étendue de la couverture
- la nécessité d'énoncer dans les descriptifs des objectifs plus clairs et plus mesurables
- la résilience des petites équipes dispersées
- l'importance de mettre à l'échelle les résultats des activités individuelles

La présentation aux gouverneurs du CRDI (mars 2004) reconnaissait une série de défis communs mentionnés par les examens externes, notamment :

- la dotation en personnel, la charge de travail et la résilience des équipes
- le thème et la stratégie
- l'analyse sexospécifique
- la diffusion, la vulgarisation et la « mise à l'échelle »

Une note du vice-président, Direction générale des programmes et des partenariats (DGPP), adressée aux gouverneurs indiquait que les gestionnaires de la DGPP avaient trouvé les examens externes très utiles pour l'évaluation du travail en rapport avec les



initiatives de programme et la conception d'un cadre de programmes pour la prochaine stratégie générale et cadre programmatique. Ils ont reconnu que les examens externes posaient des problèmes, mais les responsables essayaient de régler ces problèmes. Conformément à ces observations, l'examen de documents a montré que le rapport présenté aux gouverneurs en mars 2004 à propos des examens externes des initiatives de programme de 2003 indiquait que seulement un des neuf examens externes n'était pas de qualité satisfaisante.

Pour ce qui est des critiques à propos des examens externes, au cours des entrevues un cadre supérieur a indiqué que ceux-ci sont périodiques et exigeants en main-d'œuvre. Il estimait que dans un contexte qui change rapidement, ces examens à eux seuls ne répondent pas au besoin. Ils devraient au moins être complétés par un système de suivi continu et assurer un retour d'information rapide pour la prise de décisions sur les programmes et l'apprentissage.

Quant au point de vue des gestionnaires et du personnel de programme, plusieurs employés du CRDI ont indiqué que la Section de l'évaluation avait fourni un soutien extraordinaire durant le processus d'examen externe. Ils ont dit à quel point le personnel de la Section de l'évaluation avait bien géré les examens externes, pour tous les programmes. D'un autre côté, un employé du CRDI a indiqué qu'un bailleur de fonds partenaire avait remis en question les sommes et le temps du personnel consacrés à l'examen externe. Il estimait la dépense relativement élevée par rapport au budget global de l'initiative.

**Perspective de l'examineur externe.** La conception, la gestion et l'organisation des examens externes constituent l'une des principales fonctions de la plupart des sections de l'évaluation interne. À cet égard, les sections de l'évaluation interne fournissent leur expertise lorsqu'il faut dresser le plan d'examen externe général pour l'organisme, en collaboration avec les cadres supérieurs et les gestionnaires de programme, aident à établir les paramètres, recommandent des consultants en évaluation qui ont les aptitudes nécessaires pour faire les examens externes, participent aux réunions de comités pour sélectionner les évaluateurs, collaborent avec les comités directeurs de l'évaluation, gèrent l'évaluation (p. ex., tiennent les échéanciers, donnent des directives, aident à résoudre les problèmes de collecte de données et de logistique), encadrent les consultants, passent en revue les rapports provisoires et participent avec les équipes de programme aux discussions sur l'interprétation, la diffusion et l'utilisation des constatations des évaluations.

D'après les entrevues que j'ai menées, les rondes de discussion avec le personnel de la Section de l'évaluation et l'examen de documents, la Section de l'évaluation du CRDI semble bien faire ces évaluations internes. Je pense que plusieurs facteurs contribuent à cette situation. Certains facteurs sont communs en ce qui a trait au rôle de la Section de l'évaluation concernant la préparation et la coordination des activités et des systèmes d'évaluation du CRDI (voir la Section 10.2.1 pour la discussion). Ces facteurs généraux incluent la concordance entre l'approche axée sur l'utilisation et les valeurs et le contexte organisationnels du CRDI, l'extension du modèle d'évaluation décentralisée

du CRDI à l'examen externe (p. ex., la responsabilité est confiée au personnel de programme, la Section de l'évaluation assure le soutien et l'encadrement), et les excellents rapports interpersonnels et relations professionnelles entre les employés de la Section de l'évaluation et les gestionnaires ou le personnel de programme — relations mentionnées dans les objectifs des employés de la Section de l'évaluation. À cela, on peut ajouter la compétence du personnel de la Section de l'évaluation qui aide les responsables des domaines de programme à établir des paramètres et à concevoir les évaluations, l'offre d'évaluateurs externes, les sommes suffisantes pour retenir leurs services et l'encadrement souple assuré par le personnel de la Section de l'évaluation pour aider à gérer l'évaluation, à résoudre les problèmes et faciliter l'interprétation et l'application des constatations des évaluations.

J'estimais que les questions communes choisies pour les examens externes avaient été bien choisies et donnaient une structure favorisant la concentration des examens sur les grands thèmes transversaux dont souvent les examens externes ne tiennent pas compte (p. ex., renforcement des capacités des chercheurs, évaluation de l'influence sur les politiques/technologies, sexospécificités), mais qui sont particulièrement importants pour le CRDI.

D'après mon expérience, les sections de l'évaluation interne ont tendance à négliger les appréciations de la qualité des rapports sur les examens externes, et il convient de féliciter le CRDI pour avoir inclus cette évaluation basée sur des normes internationales. Cependant, au cours de la revue de ces appréciations de la qualité on a constaté que la fiabilité du rapport était souvent mise en doute. Les normes de « fiabilité » ont trait à l'exactitude de l'information fournie dans le rapport pour ce qui est de la justification des constatations, de la concordance avec l'information provenant d'autres sources et de la rigueur méthodologique. Un problème qui revenait continuellement : le manque de détails dans les justifications et de clarté dans les bases analytiques des constatations.

Comme ce problème se posait souvent dans les examens externes des différentes initiatives de programme faits par différentes équipes d'évaluation, j'estime qu'il faut examiner de plus près le problème et peut-être modifier les lignes directrices sur l'évaluation, pour fournir aux évaluateurs externes plus de précisions sur les attentes et/ou les modèles d'évaluation que le CRDI considère comme étant d'une qualité élevée.

### **10.3 Renforcer la capacité pour l'évaluation**

La Section de l'évaluation travaille au renforcement des capacités au Centre et chez les organismes partenaires. Le renforcement des capacités chez les partenaires du CRDI était un élément prioritaire de la stratégie d'évaluation 2000-2005. En général, ce renforcement des capacités s'effectue au moyen de la formation, de la mise à l'essai et de l'affinage des outils et des méthodes, comme la cartographie des incidences, auxquels collaborent les partenaires et le personnel de programme du Centre. Exemple : un grand projet financé par l'ACDI, avec la BAIF en Inde, réalisé en

collaboration avec l'initiative de programme Écosanté-Écosystèmes et santé humaine (ÉcoSanté) comportait un volet clé de renforcement des capacités en rapport avec le suivi et l'évaluation. En outre, la Section participe aux réunions de programmes du Centre et organise parfois des séminaires et des ateliers sur les questions d'évaluation.

**Perspective de la haute direction.** En tant que groupe, les cadres supérieurs et les employés estimaient que la Section de l'évaluation avait très bien fait progresser les capacités d'évaluation au CRDI et chez les partenaires limitrophes. La Section avait joué un rôle de premier plan dans le développement des capacités internes, notamment par l'exécution d'évaluations stratégiques qui approfondissent les connaissances dans tout le Centre et chez les partenaires, entre autres sur l'influence sur les politiques. Au cours de la période visée par le plan stratégique d'évaluation 2000-2005, la Section de l'évaluation avait renforcé les capacités pour l'évaluation et l'apprentissage au niveau organisationnel au moyen du travail fait relativement au rapport de fin de projet dynamique, au Cadre d'évaluation intégré (CEI) et au Forum annuel sur l'apprentissage (FAA). D'après la plupart des cadres supérieurs, cela a aidé à renforcer la reddition de comptes et l'apprentissage organisationnel au CRDI.

**Perspective des gestionnaires de programmes et du personnel de la Direction générale des programmes.** D'après les entrevues, la Section de l'évaluation avait noué de très bonnes relations de travail avec les gestionnaires et le personnel de programme, à l'interne, en rapport avec l'évaluation de leurs propres programmes et initiatives, et avec les partenaires, pour renforcer leurs capacités d'évaluation. La richesse de l'information fournie sur le site Web de la Section de l'évaluation était aussi fort appréciée.

À propos des méthodes employées pour renforcer les capacités, plus de la moitié des gestionnaires de programme et des membres de la Direction générale des programmes interrogés ont signalé l'importance de la formation et du soutien assurés par le personnel de la Section de l'évaluation. Voici des commentaires représentatifs :

*La Section de l'évaluation a organisé des ateliers de formation de trois jours pour les partenaires du Zimbabwe. Cette initiative a beaucoup plu. Très utile pour renforcer les capacités pour le programme et ses partenaires.*

*La Section de l'évaluation a travaillé avec l'un de nos partenaires à l'élaboration de la méthodologie d'évaluation. Des acteurs du Sud ont été amenés ici pour la formation. Une initiative très fructueuse.*

*La Section de l'évaluation nous a présenté une approche d'évaluation plus sophistiquée et nous a appris à intégrer l'évaluation à notre travail. Avant, nous connaissions seulement the logframe. Nous ne savions pas que l'évaluation pouvait être intégrée à la conception de programmes et servir à l'apprentissage.*

Un employé du CRDI estimait qu'en plus de la formation, les détachements étaient un moyen très efficace de renforcer la capacité d'évaluation au niveau personnel. Mais il

avait dû recourir grandement à la persuasion pour obtenir le détachement, et il y avait trop de restrictions. Malgré tout, à son retour il avait une plus grande perspective de l'organisation et il a contribué à la création de quelques outils d'évaluation qui figurent parmi les plus réputés du CRDI.

D'un autre côté, les répondants clés des secrétariats estimaient qu'ils n'avaient pas été inclus dans la formation en évaluation ou en renforcement des capacités, mais qu'ils auraient aimé l'être. Les personnes interrogées estimaient que les secrétariats ont eux aussi des besoins importants en matière d'évaluation et ont dit qu'elles aimeraient avoir des contacts plus fréquents avec la Section de l'évaluation.

**Perspective des partenaires régionaux.** La capacité de la Section de l'évaluation du CRDI à soutenir ses partenaires et à renforcer leur capacité d'évaluation était une question clé pour les partenaires limitrophes des régions. Les commentaires des répondants de la région de l'Amérique latine ont clairement indiqué qu'en général la stratégie fonctionnait bien. L'un des atouts majeurs au BRALC était une agente de recherche hispanophone qui fournissait un soutien pour l'évaluation dans la région. Celle-ci entretient des liens étroits avec la Section de l'évaluation et possède une liste d'évaluateurs sous-traitants qui peuvent travailler aux projets et aux initiatives du CRDI dans la région.

Malgré cela, un problème demeure relativement au soutien à l'évaluation dans la région. Au BRALC, on s'attend à ce que les administrateurs de programmes et les agents de recherche fassent preuve d'une pensée évaluative et démontrent le recours à des mécanismes évaluatifs. Même si l'agent de recherche peut fournir des directives en rapport avec l'utilisation d'outils spécialisés, comme la cartographie des incidences, on s'attend à ce que les administrateurs de programmes et les agents de recherche s'adressent à la Section de l'évaluation du CRDI pour le soutien sur divers sujets, comme les approches d'évaluation et les questions méthodologiques.

Ce processus est entravé à cause des ressources limitées et parce qu'il n'y a pas d'employés hispanophones à la Section de l'évaluation. Vu le manque de capacité en espagnol, il est difficile de s'associer à des partenaires de l'Amérique latine.

Plusieurs partenaires limitrophes régionaux ont fait remarquer que pour faire une évaluation dans le Sud, il faut non seulement connaître la méthodologie d'évaluation, mais aussi avoir des compétences en communication et en rapport avec l'utilisation et l'évaluation de questions organisationnelles. Pour que l'évaluation soit viable, il est important de déléguer la responsabilité de l'évaluation aux partenaires et de désigner un consultant chargé du soutien.

Les partenaires du Sud ont fait remarquer que le processus de renforcement des capacités d'évaluation peut être lent et que les réseaux doivent avoir de solides et profondes racines. Une importante stratégie consiste à désigner les personnes qui travaillent au renforcement des capacités d'évaluation, surtout pour les projets concernant la pauvreté rurale, et de travailler avec elles. Une autre importante stratégie

de renforcement des capacités d'évaluation prévoit la création d'alliances avec des institutions qui utilisent des approches semblables en matière d'évaluation. Enfin, dans les bureaux régionaux les employés du CRDI auraient avantage à recevoir périodiquement une formation qui les aiderait à renforcer les capacités d'évaluation et à utiliser davantage l'évaluation au niveau des programmes.

**Perspective de l'examineur externe.** Les témoignages recueillis au cours de l'examen ont montré que la Section de l'évaluation avait pu renforcer les capacités d'évaluation au CRDI et chez ses partenaires limitrophes régionaux. En outre, l'examen a montré que les responsables des domaines de programme au CRDI, les bureaux régionaux et les partenaires régionaux veulent accroître leur capacité d'évaluation.

J'estime que le succès de la Section de l'évaluation en ce qui a trait au renforcement des capacités d'évaluation tient à plusieurs raisons. La Section de l'évaluation est l'un des premiers organismes gouvernementaux à avoir adopté tôt l'approche axée sur l'utilisation pour l'évaluation. Au cours des deux dernières décennies, cette approche a été acceptée par un grand nombre de professionnels du domaine de l'évaluation, en tant que processus fiable pour la conception, la réalisation et l'orientation des études d'évaluation. Bon nombre des principes de l'évaluation axée sur l'utilisation ont été établis comme des normes fondamentales d'évaluation par la profession dans le monde entier. Les concepts étroitement liés à l'approche d'évaluation axée sur l'utilisation sont ceux de l'évaluation participative, de l'évaluation à des fins d'apprentissage et pas seulement de reddition de comptes, de la sélection de méthodes d'évaluation pratiques et de l'évaluation comme outil de développement organisationnel et de renforcement des capacités. Ces concepts sont fondamentaux pour l'approche d'évaluation du CRDI.

Je crois qu'en préconisant l'approche d'évaluation axée sur l'utilisation, au cours des deux dernières décennies la Section de l'évaluation a jeté des bases solides pour un processus d'évaluation qui a fait ses preuves dans le domaine. Les piliers de cette approche sont l'évaluation minutieuse des besoins en information des principaux intervenants, la sensibilité au contexte du programme et au contexte organisationnel, les relations de travail favorisant le respect et la collaboration entre les évaluateurs et les programmes (gestionnaires, employés, partenaires), et un processus soigneusement élaboré de conception, de réalisation et de gestion des évaluations.

Dans la Section 10.2.1, j'ai mentionné d'autres raisons auxquelles on attribue le succès du renforcement des capacités, et en particulier le fait que les employés et les partenaires régionaux du CRDI sont des chercheurs très instruits qui souvent ont fait des études dans plus d'une discipline, notamment en science sociale. Le modèle d'évaluation du CRDI pour l'apprentissage et la reddition de comptes concorde parfaitement avec les aptitudes et les valeurs des gestionnaires, du personnel et des partenaires du CRDI. À mon avis, ceux-ci sont capables de saisir et d'appliquer plus facilement et plus adroitement les concepts et les méthodes d'évaluation que les personnes avec lesquelles je suis en contact habituellement, dans beaucoup d'autres organismes.

Compte tenu de l'examen externe, j'ai l'impression qu'il y a encore plusieurs lacunes relativement à la capacité d'évaluation sur lesquelles la Section de l'évaluation devrait se pencher. La plupart de ces points ont déjà été soulevés dans la Section 10.2.1, mais il est utile de les répéter pour les mettre en relief, car ils ont des implications pour la dotation en personnel et les charges de travail de la Section de l'évaluation.

J'estime que la décentralisation de l'évaluation devrait être maintenue, tout comme l'accroissement des compétences en évaluation des personnes qui s'occupent des programmes et qui sont chargées de l'évaluation. Pour cela il faudra donner aux employés et aux partenaires des programmes plus de formation axée sur les approches d'évaluation intermédiaires et avancées. J'estime qu'il faudra aussi renforcer la capacité de la Section de l'évaluation à assurer systématiquement la formation et le soutien, dans tout le système. À mon avis, la création de « nœuds régionaux » est un bon pas dans cette direction. Je pense aussi que la Section de l'évaluation devrait considérer certains outils électroniques de collaboration, tant pour la gestion et l'exécution des évaluations que pour la diffusion et le renforcement des capacités, et profiter des avantages qu'ils offrent. Ces outils sont perfectionnés; ils se sont avérés efficaces pour l'obtention de ressources servant à l'évaluation, pour l'accroissement de l'efficacité et la réduction des coûts des évaluations, surtout dans les pays en développement (voir Arnold Love [éditeur], numéro marquant le 10<sup>e</sup> anniversaire de la publication de l'Université Harvard intitulée *Evaluation Exchange*, automne 2004, sur le thème « Harnessing Technology for Evaluation » sur le site <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/eval/issue27/> ).

Compte tenu également des moyens impressionnants du CRDI en rapport avec les TIC, j'estime que le CRDI peut appliquer les outils électroniques actuels et en créer de nouveaux. Cependant, pour pouvoir profiter de ces possibilités la Section de l'évaluation devrait peut-être avoir un employé (nomination ou détachement) qui s'intéresse au lien technologie-évaluation et possède les aptitudes nécessaires.

## **11. La Section de l'évaluation compte-t-elle des réalisations en dehors du plan stratégique?**

Au moment de l'élaboration de la Stratégie d'évaluation : 2000-2005, la Section de l'évaluation était aux prises avec des problèmes de mesure de l'impact de la recherche pour le développement. Elle préparait une nouvelle approche en matière de planification, de suivi et d'évaluation du développement. La cartographie des incidences dérogeait aux tentatives traditionnelles pour mesurer les impacts ultimes du développement qui habituellement débordent la sphère du programme. Elle s'attachait à la mesure des changements dans les comportements, les relations ou les activités qu'un programme avait aidé à réaliser.

Le plan stratégique n'avait pas prévu l'acceptation à grande échelle de la cartographie des incidences, au Centre et surtout chez les partenaires limitrophes. À bien des égards, la cartographie des incidences en était encore au stade du test beta, et soudainement elle est devenue un outil essentiel pour l'évaluation de la recherche au

service du développement. C'est tout un exploit, mais la cartographie des incidences devra quand même être perfectionnée, et compte tenu de la demande, il faudra davantage de ressources et de soutien.

Une importante réalisation en rapport avec le succès de la cartographie des incidences est la reconnaissance croissante du travail ingénieux du CRDI relativement aux outils et aux méthodologies d'évaluation. Ainsi le personnel de la Section de l'évaluation a été invité à faire des présentations à des activités spéciales de formation, à l'intention des évaluateurs du développement (p. ex., l'IPDET) et à des conférences nationales et internationales pour les évaluateurs professionnels. Ce degré de visibilité a accru le prestige de la Section de l'évaluation et du CRDI.

Une autre réalisation de taille en dehors du plan stratégique 2000-2005 est le rôle important qu'a joué la Section de l'évaluation dans la création des outils d'évaluation organisationnelle du CRDI. Dans le plan stratégique, la Section de l'évaluation était chargée, avec les cadres supérieurs, de fixer des objectifs de rendement et de mettre sur pied un système de récompenses et d'incitation au bon travail d'évaluation pour le personnel du Centre. Cependant, les cinq années suivantes ont marqué un changement spectaculaire d'orientation de la Section de l'évaluation qui a participé à la création d'importants outils d'apprentissage et de reddition de comptes, comme le RFP dynamique et le Cadre d'évaluation intégré.

## **12. Qu'est-ce qui a marché et qu'est-ce qui n'a pas marché?**

**Perspective de la haute direction.** Au chapitre de ce qui a marché, les cadres supérieurs ont mentionné :

- Le travail qui exigeait de la patience avec les responsables des programmes pour renforcer les capacités, implanter l'évaluation et aider les responsables à surmonter les obstacles
- La création d'un climat de confiance en rapport avec l'évaluation, de sorte que les gestionnaires, le personnel et les partenaires du CRDI ne craignent pas l'évaluation, mais l'utilisent comme un élément faisant partie du processus d'apprentissage
- La capacité de la Section de l'évaluation à intégrer systématiquement l'évaluation avec ses partenaires
- Dans une grande mesure, l'atteinte de l'objectif fixé une décennie plus tôt par Terry Smytulo, ancien directeur de la Section de l'évaluation, soit « faire en sorte que tout le monde au CRDI *aime* l'évaluation ». [Traduction]
- L'innovation qui a servi à créer des outils et processus d'évaluation sensibles aux réalités du monde en développement

- L'équilibre entre l'apprentissage organisationnel et la reddition de comptes, surtout dans le récent travail de création d'outils qui ont beaucoup de potentiel, comme le RFPd, le CEI et le FAA

Quant à ce qui n'a pas marché, plusieurs cadres supérieurs estimaient que la Section de l'évaluation avait adopté un modèle d'évaluation qui insiste sur l'apprentissage et le perfectionnement au détriment de la reddition de comptes. Certains cadres supérieurs étaient rebutés par l'insistance sur la facilitation et le processus. Plusieurs ont fait part de leurs préoccupations à propos du temps que la Section de l'évaluation avait consacré à la conception d'outils d'évaluation au lieu de renforcer la capacité d'évaluation et de s'attacher à répondre aux besoins en évaluation. Quelques-uns ont signalé que les équipes régionales assurent une grande partie du renforcement des capacités d'évaluation mais qu'elles ont peu de ressources et que leurs besoins ne reçoivent pas toute l'attention nécessaire.

**Perspective des gestionnaires de programme et du personnel de la Direction générale des programmes.** Pour ce qui a marché, plusieurs gestionnaires et employés de programmes ont parlé de l'approche d'évaluation favorisant l'apprentissage utilisée par la Section de l'évaluation. Ils étaient en faveur de cette approche pour les raisons suivantes :

- Elle réduit les craintes en rapport avec l'évaluation
- Elle facilite le travail avec les partenaires pour les programmes
- Une minutieuse évaluation assortie d'une approche favorisant l'apprentissage s'intéresse inmanquablement aux objectifs et aux raisons qui donnent des résultats.
- Elle favorise la compréhension relative aux programmes et la prise de décisions à propos de l'évolution
- Elle renforce les programmes et le CRDI
- La reddition de comptes accuse un retard de dix ans dans le domaine, et on ne sait pas où cela mènera le CRDI

Comme je l'ai indiqué ailleurs, malgré la déclaration dans la Stratégie d'évaluation : 2000-2005 selon laquelle la Section de l'évaluation se consacrera davantage à la création de capacités d'évaluation au sein des secrétariats, les gens des secrétariats qui ont été interrogés au cours de cet examen externe ont dit qu'ils ne recevaient pas la formation en évaluation et le soutien dont ils avaient besoin et qu'ils pensent que la situation empirera, au lieu de s'améliorer. Par ailleurs, les secrétariats ne savaient pas quels étaient les appuis et les services qu'ils avaient le droit de recevoir de la Section de l'évaluation. Ils avaient besoin d'une aide en rapport avec la conception des évaluations cruciales pour leur mission, mais ils n'avaient pas de ressources.

**Perspective des partenaires régionaux.** Ce qui a bien marché dans la région : le fait qu'un employé du CRDI, dans la région, ait travaillé avec les partenaires pour cerner les besoins et élaborer des plans d'évaluation. Il est essentiel pour le soutien et le



renforcement des capacités qu'un membre du personnel du CRDI parle la langue régionale. Aux endroits où il y avait une telle personne, les gestionnaires et le personnel de programme du CRDI se sont dits satisfaits de la qualité des évaluations conçues et appliquées par des consultants en évaluation de l'extérieur.

Le matériel de formation dans les langues régionales (p. ex., le thai). a donné de bons résultats. La formation de renforcement des capacités axée sur les processus et les outils d'évaluation donnait de meilleurs résultats quand les partenaires limitrophes régionaux pouvaient assister aux séances de formation et apprendre. En outre, les partenaires régionaux ont fort apprécié le site Web de la Section de l'évaluation en trois langues.

Selon les partenaires régionaux, ce qui n'a pas bien marché :

- La mise en circulation des outils d'évaluation avant qu'ils aient été soumis à des essais rigoureux et affinés
- Le manque de formation, à l'échelle régionale, dans la langue de la région pour l'utilisation d'importants outils, comme la cartographie des incidences
- La piètre traduction de la documentation (y compris en français et en espagnol)
- Pour l'Amérique latine, aucun employé de la Section de l'évaluation ne parlait l'espagnol
- Des évaluateurs externes ne connaissaient pas la région
- L'exclusion des partenaires limitrophes en ce qui a trait à la formation

**Perspective de l'examineur externe.** À mon avis, « ce qui a marché » concorde avec les témoignages de toutes les sources, selon lesquels la Section de l'évaluation a créé une approche d'évaluation que bon nombre de gestionnaires, d'employés et de partenaires régionaux ont trouvée utile. En revanche, le mécontentement d'au moins un certain nombre de cadres supérieurs du CRDI est évident et continu, surtout en ce qui a trait à la capacité de la Section de l'évaluation à comprendre la nécessité d'avoir une information crédible et défendable sur les résultats et de répondre à ce besoin.

À mon avis, le CRDI en est à un point critique de son histoire relativement à son mandat et à la liberté qui lui a été donnée en vertu de la *Loi sur le CRDI*. J'estime que des éléments importants de la créativité en recherche et de la « magie » indéfinissable du CRDI qu'ont connue l'organisme et ses partenaires seraient perdus si la *Loi sur le CRDI* était modifiée de manière à ressembler davantage à celle qui régit d'autres organismes gouvernementaux. La capacité de faire rapport sur les incidences tangibles, sans mentionner les méthodologies ou les modalités, est essentielle pour le CRDI. Et la nécessité d'avoir de solides systèmes redditionnels, notamment un processus d'évaluation interne/externe et de vérification est cruciale.

J'estime que la haute direction comprend cette situation et a senti qu'il est urgent de mieux faire voir les résultats tangibles. Même si les RFP dynamiques, le CEI et le FAA ont du potentiel en tant qu'outils novateurs de responsabilisation de l'organisation, je pense, comme d'autres, qu'on devrait rapidement les améliorer et les simplifier, puis les

évaluer pour savoir dans quelle mesure ils passent le test « d'utilité », au sein du CRDI et sans le CRDI, en tant qu'outils pouvant fournir de l'information sur les résultats.

Durant mon examen, j'ai été impressionné par le grand nombre de « récits sur le rendement » et de « renseignements sur les résultats » que les partenaires régionaux étaient en mesure de fournir, sans préavis, en se référant à leur cartographie des incidences ou à d'autres outils d'évaluation plus conventionnels. Je pense que les données sur les résultats existent, mais qu'il y a un problème quelque part dans le parcours, à partir du terrain et des bureaux régionaux jusqu'à la communication et la diffusion, à Ottawa. Le mandat et la portée de l'examen externe ne permettaient pas de faire un diagnostic plus poussé de ce problème, mais j'estime qu'il faut faire une étude spéciale à ce sujet et trouver au plus tôt une solution.

### **13. Comment la Section de l'évaluation et ses processus pourraient-ils être améliorés?**

Les cadres supérieurs, les gestionnaires et le personnel de programme, ainsi que les partenaires limitrophes des régions ont fait un grand nombre de suggestions pour l'amélioration de la Section de l'évaluation et de ses processus. Vu les contraintes d'espace, la liste qui suit présente les principales suggestions.

**Perspective de la haute direction.** Voici la liste partielle des principales suggestions de la haute direction :

#### **Information crédible sur les résultats**

- Les cadres supérieurs doivent avoir de l'information crédible sur les résultats de la recherche, pour pouvoir parler avec confiance des problèmes et enjeux importants, même si le CRDI n'est pas impliqué
- Le CRDI doit se faire reconnaître comme un expert national/international en information sur la recherche au service du développement
- Il faut avoir des preuves des résultats de la recherche pour défendre le CRDI

#### **Évaluations transversales**

- Insister davantage sur les évaluations transversales et stratégiques
- Lancer une série d'évaluations transversales moins ambitieuses, notamment sur les questions opérationnelles qui pourraient améliorer les systèmes et les opérations du CRDI
- Travailler avec d'autres bailleurs de fonds et d'autres organismes à des évaluations transversales, au lieu de travailler seul

#### **Intégrer l'évaluation**

- La Section de l'évaluation devrait continuer d'intégrer la pensée évaluative à la pratique institutionnelle. Continuer de réduire l'écart en intégrant l'évaluation
- Fournir régulièrement des « mises à jour » sur la formation en évaluation, pour que les nouveaux employés puissent recevoir une formation et que les autres puissent actualiser leurs connaissances.
- L'évaluation fait partie du fonctionnement du Centre; la Section de l'évaluation doit donc continuellement veiller à répondre aux besoins en évaluation et à ce que les capacités soient renforcées
- Le CRDI doit mieux initier les employés professionnels de haut niveau lorsqu'ils entrent au Centre. Se concentrer sur l'apprentissage, le travail qui touche tous les projets, les réseaux. Il pourrait être nécessaire de suivre l'évaluation pour certains domaines de programme. Essayer d'encourager les comportements adaptatifs dès le début.

## **Gérer les charges de travail**

- Vu la réduction de l'effectif de la Section de l'évaluation, il devrait y avoir un plan pour gérer les charges de travail. Le plan devrait inclure le personnel de la Section de l'évaluation et d'autres personnes, notamment les consultants, qui pourraient s'associer à la Section de l'évaluation pour fournir d'autres ressources
- La Section de l'évaluation devrait se concentrer sur les compétences de base : le soutien aux programmes pour l'évaluation et l'apprentissage, la poursuite du travail sur les outils et les études transversales
- Il faudrait des ressources plus spécialisées pour l'évaluation des programmes – un spécialiste en évaluation associé à chaque programme. Cela aiderait les gestionnaires et les personnes qu'ils gèrent, pas seulement pour la production de rapports, mais aussi pour la prise de décisions au jour le jour

## **Outils d'évaluation**

- La Section de l'évaluation s'est suffisamment occupée des outils et des méthodes; elle doit maintenant se concentrer davantage sur la diffusion et l'utilisation
- Les outils comme l'évaluation organisationnelle ne sont pas grandement diffusés au CRDI; ils doivent être davantage intégrés
- Il faut simplifier la méthodologie de cartographie des incidences
- Il faut concevoir des mesures analytiques portant sur les principaux thèmes de la recherche (p. ex., réduction de la pauvreté)
- La Section de l'évaluation doit utiliser davantage les outils électroniques de collaboration, même si ce sont des outils simples comme SKIPE, les espaces de travail en collaboration, le bavardage

**Perspective des gestionnaires de programme et du personnel de la Direction générale des programmes.** Voici des suggestions majeures des gestionnaires et du personnel de programme :

## **Renforcement des capacités**

- Il faut donner plus de formation pour inspirer confiance en l'évaluation. Expliquer davantage « comment faire » – initier régulièrement les gens aux processus d'évaluation pour que l'apprentissage se fasse continuellement. Comment choisir et appliquer des outils qui seront utiles?
- Une aide accrue est nécessaire pour le travail avec les partenaires de recherche du Sud

## **Soutien à l'évaluation**

- La Section de l'évaluation doit préciser le degré de soutien offert pour les programmes

## **Technologie**

- Compte tenu des ressources restreintes, comment la technologie pourrait-elle faciliter l'évaluation? Le CRDI a expérimenté les outils électroniques bien avant qu'ils deviennent populaires, et cette expertise pourrait être appliquée à l'évaluation
- La Section de l'évaluation aurait peut-être intérêt à recruter un spécialiste en évaluation/technologie polyvalent

## **Perspective des partenaires régionaux**

### **Outils**

- Les outils doivent être soumis à des essais rigoureux avant d'être mis en circulation sur le terrain
- La documentation dans les langues régionales
- Plus d'exemples de l'application des outils sur le site Web de la Section de l'évaluation
- La version électronique des outils qui fournit des explications à l'utilisateur sur les étapes à suivre et qui donne des détails sur le projet à la fin

## **Soutien**

- La Section de l'évaluation pourrait utiliser un plus grand nombre d'employés, notamment dans les régions
- La Section de l'évaluation devrait avoir un employé hispanophone
- Un serveur de liste serait utile pour les débats sur les projets, les problèmes, les questions à résoudre, le nouveau matériel ou les nouvelles études
- Pour l'Amérique latine, il faudrait avoir un serveur de liste en espagnol et en anglais pour les projets rattachés à la région
- Pour les grands projets en particulier, la Section de l'évaluation devrait fournir un soutien actif durant la phase finale, pour s'assurer qu'un système de suivi et d'évaluation convenable a été adopté – il est difficile d'insérer des choses ou de faire des changements plus tard

## **Réseautage**

- Plus de communications entre les employés chargés de l'évaluation dans les différents bureaux régionaux, pour les échanges sur l'expérience acquise et les leçons retenues
- Un réseau régional de praticiens du suivi et de l'évaluation serait un groupe de référence très utile

## **Renforcement des capacités**

- Un ferme appui à l'idée de la Section de l'évaluation de créer des nœuds régionaux
- Il serait utile pour les bureaux régionaux d'avoir un évaluateur interne dont le poste serait au même niveau que celui des administrateurs de programmes – qui serait considéré comme faisant partie de la Section de l'évaluation, et non pas comme un aide-commis chargé des tâches d'évaluation
- Plus de séances de renforcement des capacités et de paramètres pour le perfectionnement des personnes-ressources à l'échelle locale
- Plus de communications entre les employés chargés de l'évaluation dans les bureaux régionaux, pour les échanges sur l'expérience acquise et les leçons retenues
- Sensibiliser davantage les gens à l'importance de l'évaluation pour la planification et l'apprentissage
- Des ateliers de formation pour nos partenaires en rapport avec la cartographie des incidences et d'autres outils, et leur application aux projets régionaux
- Plus de formation et plus de directives sur le recours à l'évaluation et l'utilisation de l'information évaluative, pour renforcer les institutions et pour la prise de décisions organisationnelle
- Une séance de formation annuelle pour les institutions locales
- Le CRDI devrait être proactif dans la défense d'une culture de l'évaluation aux niveaux des politiques (gouvernements) et dans le milieu des bailleurs de fonds.

**Perspective de l'examineur externe.** J'estime que la Section de l'évaluation a jeté des bases solides pour l'évaluation au CRDI et chez ses partenaires régionaux. Je veillerais à m'assurer que les « améliorations » sont de réelles améliorations et ne nuiront pas à un système qui fonctionne remarquablement bien par rapport à ceux d'un grand nombre d'organismes.

La plupart des suggestions à des fins d'amélioration ne sont pas nouvelles pour la Section de l'évaluation. Je pense que le choix des améliorations dépendra beaucoup de l'atteinte d'un équilibre entre les divers intérêts et d'un modèle de changement progressif au cours des cinq prochaines années.

Si je devais choisir une seule amélioration, j'opterais pour une vue holistique ou « du berceau à la tombe » des projets de création d'outils d'évaluation. Autrement dit, dès le début de la création d'un nouvel outil, par exemple, concevoir un plan plus strict pour mettre au point l'outil, le soumettre à des essais rigoureux, le diffuser et en assurer le soutien (p. ex., formation, consultation, bureau d'assistance), puis établir le cadre qui mène à la durabilité (p. ex., groupes d'utilisateurs, conférences périodiques, collectifs de praticiens, partenaires qui se chargent de la formation et du perfectionnement supplémentaires). Faire cela au départ, puis réfléchir à tous les éléments du cycle de développement, aiderait à éviter de donner l'impression que le processus d'élaboration des outils ne se termine jamais, que les outils ne sont pas finis, qu'ils ne sont pas soumis à une évaluation externe rigoureuse et que la formation et le soutien pour les utilisateurs est désordonné, malgré le fait qu'on encourage ou exige souvent l'utilisation des outils.

#### **14. Quels devraient être la vision et les buts de la Section de l'évaluation?**

Cette section présente les principales opinions et idées exprimées à propos de la vision et des buts de la nouvelle stratégie d'évaluation.

**Perspective de la haute direction.** En général, les cadres supérieurs estimaient que l'actuelle vision pour la Section de l'évaluation était tout à fait convenable et qu'elle devrait être affinée, et non pas révisée de fond en comble.

*J'ai été très impressionné par la Section de l'évaluation. Elle a rendu un grand service au CRDI en amenant l'organisme à considérer l'évaluation comme un outil d'apprentissage. Les résultats sont favorables, même si une partie de la dimension reddition de comptes a été perdue.*

*Le CRDI a une Section de l'évaluation à haute puissance, comparativement à d'autres ministères du gouvernement. Il devrait utiliser les résultats pour influencer les décisions et le travail sur les programmes.*

Les cadres supérieurs estimaient qu'au CRDI l'évaluation concerne à la fois l'apprentissage et la reddition de comptes. Même si la reddition de comptes est très

importante, le CRDI a besoin de renseignements pour apprendre à changer et à améliorer. Le fait qu'il investit dans la fonction d'évaluation fait partie du régime d'apprentissage et de reddition de comptes du Centre. Actuellement, « reddition de comptes » est le mot d'ordre à Ottawa, mais en général les cadres supérieurs estimaient que la Section de l'évaluation devrait se concentrer sur une évaluation de haute qualité pour les programmes, comme elle l'a fait auparavant, dans le cadre d'une approche globale de responsabilisation.

Lorsqu'on leur a demandé quel était le rapport entre la vérification et l'évaluation, plusieurs cadres supérieurs estimaient que la situation actuelle était convenable. Ils pensaient qu'il est important pour le CRDI d'avoir une bonne section de l'évaluation, un service de vérification interne et des contrôles internes. Ils avaient tendance à considérer les fonctions d'évaluation et de vérification comme différentes, mais complémentaires. Ils avaient l'impression qu'une solide fonction de vérification continuerait de préserver et de protéger l'excellente réputation dont jouit le CRDI pour sa probité financière, comme le prouvent les rapports du vérificateur général du Canada. De même, comme l'ont reconnu la vérificatrice générale et d'autres, une solide fonction de vérification est importante. S'ils ne proposaient pas l'intégration des fonctions de vérification et d'évaluation, plusieurs cadres supérieurs ont dit souhaiter que la relation entre ces deux importantes fonctions soit plus favorable, de manière à ce qu'on puisse tirer le maximum des possibilités lorsqu'elles se présentent.

**Perspective des gestionnaires de programme et du personnel de la Direction générale des programmes.** Les gestionnaires de programme et le personnel de la Direction générale des programmes ont aussi convenu que l'actuelle vision globale de la Section de l'évaluation était convenable. À peu près la moitié de ceux qui ont été interrogés ont clairement indiqué que celle-ci devrait continuer d'utiliser l'évaluation à des fins d'apprentissage et de création de connaissances au sein du CRDI.

En général, les gestionnaires de programme estimaient que l'apprentissage adaptatif (« apprendre à apprendre ») sera crucial pour le CRDI au cours des cinq prochaines années. Une personne, par exemple, a dit que le principal défi pour l'avenir sera la nécessité de suivre systématiquement l'apprentissage au niveau des programmes sans que cela devienne un exercice bureaucratique.

Pour ce qui est des buts, les gestionnaires et le personnel de programme estimaient que la Section de l'évaluation devrait continuer de s'occuper des questions et des besoins en rapport avec l'évaluation des programmes et l'évaluation organisationnelle. Ils avaient la certitude que la Section de l'évaluation sélectionnera des méthodes qui cadrent avec les valeurs du CRDI, comme le prouve sa réaction face aux problèmes concernant les RFP et la création ultérieure du processus de RFP dynamiques.

Les gestionnaires et le personnel de programme estimaient que la Section de l'évaluation devrait continuer de se concentrer sur l'utilisation, de sorte que l'évaluation puisse aider à orienter les programmes. D'après eux, la Section de l'évaluation devrait maintenir son apport dans les examens externes, les évaluations stratégiques, les



évaluations organisationnelles et l'apprentissage. Un plus grand nombre de mises à jour sur les constatations ou des rapports provisoires (p. ex., « instantanés ») serait aussi utile.

Les gestionnaires de programme et le personnel de la Direction générale des programmes du CRDI ont mentionné plusieurs domaines dans lesquels la vision de la Section de l'évaluation devrait être affinée :

- La nécessité de suivre plus systématiquement les incidences. Le RFP dynamique ne suffit pas. Peut-être l'apprentissage au moyen d'évaluations spéciales
- Le recours accru à la technologie pour le renforcement de la capacité d'évaluation et l'établissement de réseaux d'évaluation (p. ex., listes de distribution, groupes de discussion dirigés)
- Les essais, l'amélioration et la diffusion continus des produits du CRDI pour l'évaluation (p. ex., cartographie des incidences)
- Une plus grande décentralisation accrue de l'évaluation; une personne de chaque programme assumerait un rôle de liaison à temps partiel pour l'évaluation, et la Section de l'évaluation chargerait un de ses employés de fournir une aide pour chaque programme. L'évaluateur affecté serait considéré comme un membre de l'équipe de l'initiative de programme
- La formation continue en évaluation qui fait connaître aux gestionnaires et au personnel du CRDI un plus large éventail de méthodologies d'évaluation et les met en contact avec d'autres personnes du domaine de l'évaluation. La formation de l'IPDET, par exemple, a aidé le personnel du CRDI à voir une variété de méthodes
- La plus grande concentration sur le suivi continu et l'évaluation interne au moyen de méthodes simplifiées pour une meilleure mise en œuvre des projets et un meilleur apprentissage. On envoie des rapports techniques provisoires et finals pour la plupart des projets. Ces mesures renforceraient les programmes et augmenteraient l'apprentissage du CRDI.

**Perspective des partenaires régionaux.** En général, les partenaires régionaux du CRDI appuyaient l'actuelle vision de la Section de l'évaluation. Ils estimaient que celle-ci leur accordait d'importantes marges de liberté pour la créativité et l'apprentissage, mais ils étaient disponibles pour fournir des directives et un soutien – comme un bon parent.

La nécessité pour la Section de l'évaluation de poursuivre son travail et d'accroître la capacité d'évaluation des partenaires du Sud et de leurs partenaires limitrophes était une préoccupation majeure. Dans certaines régions du Sud, la nécessité d'avoir une capacité d'évaluation s'intensifiait à mesure que les gouvernements poursuivaient leur objectif de décentralisation. Cette situation exige de nouveaux outils pour le suivi du changement et des domaines où il y a des besoins, car les administrations municipales

et locales, les ONG, les groupes locaux (p. ex., coopératives) et les collectivités locales assument de plus grandes responsabilités.

Les outils mis au point par le CRDI, comme la cartographie des incidences, étaient très utiles, mais il fallait les simplifier, assurer la formation et le soutien dans les régions et avoir du matériel produit dans les langues locales. Pour être viables, les outils d'évaluation doivent être liés au renforcement des institutions et des organismes. Autrement dit, les outils d'évaluation créés par la Section de l'évaluation étaient fort appréciés, mais ils devaient être perfectionnés, diffusés à plus grande échelle et recevoir l'appui d'un collectif d'utilisateurs. Étant donné l'effectif limité de la Section de l'évaluation, le CRDI devait mettre en place des ressources pour la formation et le soutien au niveau régional. Dans le contexte du travail avec les partenaires des régions, un autre point était la nécessité que la Section de l'évaluation aide ces derniers à renforcer leur capacité de documentation, d'édition et de communication des résultats de leur travail. Cela apporterait plus d'exemples concrets quant à l'application des outils d'évaluation et favoriserait le partage des connaissances générées par ces outils.

Comme je l'ai indiqué ailleurs dans ce rapport, les personnes interrogées dans la région de l'Amérique latine (membres des bureaux régionaux et partenaires) estimaient qu'il était essentiel que la Section de l'évaluation ait un employé hispanophone, pour de nombreuses raisons, allant de la formation, du soutien, des communications et de la diffusion jusqu'au simple traitement des demandes.

**Perspective de l'examineur externe.** À mon avis, l'entrevue et l'examen des documents ont fait ressortir la demande émergente, au CRDI et chez ses partenaires régionaux, d'augmentation des évaluations transversales ou horizontales portant sur des thèmes ou des questions représentatifs de multiples programmes et/ou régions, comme par exemple la dégradation de l'environnement causée par la pollution, la prévention de l'augmentation de la propagation du VIH/SIDA, ou la prévention de la malaria.

J'estime que la demande pour ces types d'études augmentera d'ici quelques années. Je pense que les peuvent être une importante prolongation des évaluations stratégiques de la Section de l'évaluation, comme l'étude concernant l'influence sur les politiques, qui ont été bien accueillies (voir la Section 10.2.3 pour la discussion).

Je pense aussi que de telles études pourraient apporter une solution car la haute direction du CRDI doit avoir de l'information axée sur les résultats. Elles pourraient indiquer plusieurs domaines importants et substantiels de la recherche au service du développement et ensuite engendrer des rapports approfondis qui résumeraient l'état des réalisations et les résultats des contributions du CRDI à la recherche, ainsi qu'une plate-forme faisant autorité pour l'action future. J'estime que l'initiative de programme du CRDI Interventions essentielles en santé en Tanzanie (PIEST) ainsi que les rapports et les publications de l'initiative fournissent un modèle pertinent pour ces types d'études.

Un problème continu auquel étaient confrontés les partenaires régionaux qui recevaient un financement de multiples bailleurs de fonds était la nécessité d'avoir un cadre d'évaluation « à couverture générale » qui indiquerait les aspects complémentaires de logframe, de la cartographie des incidences et des autres approches d'évaluation. Je crois qu'il ne s'agit pas là d'une situation où il faut choisir « l'un ou l'autre ». J'estime que la cartographie des incidences comble les lacunes de l'approche logframe et contribue beaucoup à réduire sa rigidité. J'ai constaté que certains des plus fervents défenseurs de la cartographie des incidences reconnaissent l'utilité de l'approche logframe (et d'autres approches traditionnelles pour l'évaluation du développement), dans certaines conditions.

Je pense qu'il y a sur le terrain une grande sagesse résultant sur la pratique, sagesse que la Section de l'évaluation pourrait mettre à profit pour fournir des directives plus étendues sur l'utilisation complémentaire d'un plus grand jeu d'outils et d'approches. En fait, je pense que cela sera nécessaire quand la Section de l'évaluation commencera à répondre à la demande en ce qui a trait au renforcement de la capacité d'évaluation à des niveaux intermédiaire et avancé, à l'aide des initiatives de programme et avec les partenaires régionaux.

## 15. Conclusions

L'examen externe a porté sur les trois principaux champs d'activité de la Section de l'évaluation :

- La conception d'outils et de méthodes d'évaluation,
- L'évaluation stratégique,
- Le renforcement des capacités d'évaluation des partenaires limitrophes.

**La conception d'outils et de méthodes d'évaluation.** L'entrevue et les sources de données complémentaires (documents, examens bibliographiques, comptage des occurrences sur Internet et cotes attribuées aux ateliers) ont bien montré que, par ses recherches et son appui à la recherche, la Section de l'évaluation avait réussi à améliorer les outils et les méthodes d'évaluation d'une manière susceptible d'accentuer le recours à l'évaluation pour la recherche au service du développement. D'après les commentaires obtenus, il était évident que la Section de l'évaluation s'était intéressée aux besoins des employés et des partenaires du CRDI et que, quand il n'était pas possible d'obtenir autrement les outils nécessaires, la Section avait elle-même conçu ces outils.

Pour ce qui est des outils spécifiques, depuis dix ans, la Section de l'évaluation met au point la cartographie des incidences, pour tenter de résoudre les perpétuels problèmes que pose la nécessité de définir et de mesurer les résultats et les impacts des projets, des programmes, des organismes et des réseaux. Les réponses obtenues de toutes les sources ont indiqué que la cartographie des incidences était considérée comme un outil important pour contourner les obstacles à l'« attribution » en rapport avec les résultats inhérents au cadre logique classique et aux cadres de gestion axée sur les résultats. La

cartographie des incidences a été bien acceptée par le personnel et les partenaires limitrophes du CRDI, et elle a aidé le Centre à se tailler une réputation de premier plan dans le domaine du développement sur la scène internationale. En général, les principales préoccupations relatives à la cartographie des incidences étaient des préoccupations d'ordre pratique : simplifier le modèle pour l'appliquer sur le terrain, assurer la formation et le soutien et créer un collectif d'utilisateurs. Les outils conçus pour l'évaluation organisationnelle et le renforcement des capacités ne se sont pas avérés aussi connus que la cartographie des incidences, mais les utilisateurs estimaient qu'ils étaient essentiels pour consolider les institutions et favoriser l'apprentissage dans le domaine du développement. Les commentaires des partenaires régionaux ont souligné l'importance de ces outils, mais l'examen a montré qu'on doit se soucier davantage de la nécessité d'en assurer la diffusion auprès des employés du CRDI et d'offrir une formation, ou un soutien, pour que les partenaires régionaux puissent les utiliser.

**Élaborer et coordonner les activités et les systèmes d'évaluation du CRDI, y compris les évaluations stratégiques.** Au CRDI, l'évaluation est décentralisée, et les responsables des initiatives de programme exécutent leurs propres travaux d'évaluation. La Section de l'évaluation assure la coordination centrale et le soutien. Elle fait aussi des évaluations stratégiques, c'est-à-dire des évaluations qui sont pertinentes pour certains programmes et certains domaines de programme au Centre.

Les données obtenues de toutes les sources attestaient clairement que la Section de l'évaluation remplissait très bien le mandat qui lui a été confié en vertu du plan stratégique et que ses partenaires limitrophes étaient très satisfaits de son rendement. Mon expérience en tant qu'examineur externe me permet de dire que son rendement est jugé exceptionnel, apparemment pour les raisons suivantes : elle s'intéresse à l'utilisateur et fait preuve de réceptivité envers les partenaires limitrophes, elle préconise un processus d'évaluation adapté au lieu d'un modèle uniformisé, elle fait des évaluations à des fins autant d'apprentissage que de reddition de comptes et elle crée des outils d'évaluation novateurs et pertinents. La grande préoccupation avait trait aux capacités. On se demandait si un effectif relativement petit pourrait continuer d'assurer le soutien à l'évaluation et le renforcement des capacités auxquels on accorde une si grande valeur et en même temps répondre aux besoins croissants en matière d'évaluation organisationnelle.

Durant la période visée par le plan stratégique 2000-2005, la Section de l'évaluation a été chargée de concevoir et de coordonner des évaluations stratégiques sur des sujets importants, notamment l'influence de la recherche sur les politiques publiques. Cette étude, qui avait été conçue pour favoriser l'apprentissage au niveau des programmes et au niveau organisationnel, devait expliquer ce que le Centre entend par « influence sur les politiques » et examiner systématiquement la façon dont les recherches qu'appuie le CRDI influent sur les politiques, y compris les facteurs qui touchent l'étendue de cette influence.

Les données des entrevues ainsi que l'examen des articles, documents, rapports circonstanciés, présentations et résumés d'ateliers appuyaient la conclusion selon laquelle l'évaluation stratégique de l'influence sur les politiques avait été bien accueillie et avait servi à compléter d'autres travaux du continuum « recherche-politiques » au Centre et dans les régions qu'il dessert. Les principales préoccupations étaient d'ordre méthodologique, notamment la sélection des cas pour les études de cas, la nécessité d'élargir le modèle théorique pour qu'il tienne compte des différences régionales et locales et celle de faire des analyses de cas croisées avant de tirer des conclusions.

Les initiatives de programme (IP) sont la principale modalité de prestation de la programmation au CRDI. Elles ont une durée initiale de cinq ans, après quoi elles peuvent être prolongées, modifiées ou abandonnées. Vers la fin de la période de cinq ans, chaque initiative de programme est soumise à un examen externe, dont le but est d'obtenir une opinion indépendante éclairée au sujet de son rendement et de ses résultats, opinion qui est un élément important de la reddition de comptes sur l'efficacité des programmes et sert aussi à la prise de décisions et à l'apprentissage. La Section de l'évaluation prépare ensuite une appréciation de la qualité de chaque rapport d'examen externe, en se fondant sur les normes d'évaluation internationales. La question de l'évaluation du rôle joué par la Section dans la gestion des examens externes a été considérée dans les entrevues et dans l'examen des documents.

Lors des entrevues, les examens externes gérés par la Section de l'évaluation n'ont pas fait l'objet d'autant de commentaires que les évaluations stratégiques. Ceux qui en ont parlé estimaient que les examens externes constituent une partie importante du mode de reddition de comptes et d'apprentissage du CRDI. Les gestionnaires et le personnel de programme ont indiqué que la Section de l'évaluation les appuyait beaucoup durant le processus d'examen externe. Les préoccupations soulevées à propos des examens externes portaient sur leur coût et sur la nécessité d'avoir un système d'évaluation interne ou des évaluations ciblées, pour assurer un retour d'information continu durant les longs intervalles entre les examens externes.

**Renforcer les capacités pour l'évaluation** La Section de l'évaluation travaille au renforcement des capacités au Centre et chez les organismes partenaires. Le renforcement des capacités chez les partenaires du CRDI était un élément prioritaire de la stratégie d'évaluation 2000-2005. En général, ce renforcement des capacités s'effectue au moyen de la formation, de la mise à l'essai et de l'affinage des outils et des méthodes, comme la cartographie des incidences, auxquels collaborent les partenaires et le personnel de programme du Centre

Les commentaires obtenus de toutes les sources ont montré que la Section de l'évaluation avait très bien fait progresser les capacités d'évaluation au CRDI et chez les partenaires limitrophes. La haute direction, entre autres, a fort apprécié le fait que la Section de l'évaluation ait joué un rôle de premier plan dans le développement des capacités au CRDI, notamment par l'exécution d'évaluations stratégiques qui approfondissent les connaissances dans tout le Centre et chez les partenaires et par le renforcement des capacités pour l'évaluation et l'apprentissage au niveau

organisationnel au moyen du travail fait relativement au rapport de fin de projet dynamique (RFPd), au Cadre d'évaluation intégré (CEI) et au Forum annuel sur l'apprentissage (FAA). La richesse de l'information fournie sur le site Web de la Section de l'évaluation a aussi été fort appréciée.

La capacité de la Section de l'évaluation du CRDI d'appuyer ses partenaires et de renforcer les capacités d'évaluation était une question cruciale pour les partenaires limitrophes dans les régions. On a estimé que l'approche globale semblait bien fonctionner, mais qu'il était nécessaire de renforcer davantage les capacités dans les régions. Pour que l'évaluation soit viable, il est important de déléguer la responsabilité de l'évaluation aux partenaires et de désigner un consultant chargé du soutien. C'est surtout dans le cadre du modèle d'évaluation décentralisé du CRDI qu'il faut accroître les capacités d'évaluation des partenaires régionaux. Il semble que cela demanderait, de la part de la Section de l'évaluation, une plus grande capacité d'assurer systématiquement le soutien et la formation dans tout le système.

Les mesures prises par la Section de l'évaluation pour créer des « nœuds régionaux » semblent constituer une initiative importante dans ce sens. Un employé de la Section de l'évaluation parlant couramment l'espagnol serait un atout pour le renforcement des capacités d'évaluation en Amérique latine.

Pour ce qui est de savoir ce qui a bien fonctionné pour la Section de l'évaluation, les réponses semblaient corroborer le fait que la Section a su concevoir une approche en matière d'évaluation que bon nombre de gestionnaires, d'employés et de partenaires régionaux ont trouvée utile.

Quant à ce qui pourrait donner de meilleurs résultats, la haute direction continuait d'exiger qu'on insiste davantage sur la reddition de comptes et les résultats obtenus, qu'on s'intéresse plus au renforcement des capacités d'évaluation au Centre et dans toutes les régions et qu'on cherche davantage à répondre aux besoins en évaluation organisationnelle — notamment par la mise à l'essai et l'affinage du RFPd, du CEI et du FAA. Pour leur part, les gestionnaires et le personnel de programme, ainsi que les partenaires régionaux, espéraient recevoir une formation et un soutien suffisants pour leurs travaux d'évaluation.

Bref, l'examen externe montre bien que la Section de l'évaluation a réalisé les éléments fondamentaux du plan stratégique. La satisfaction générale des principaux partenaires limitrophes à l'égard du rendement de la Section de l'évaluation était très élevée. Il semble cependant que cette dernière devra relever des défis de taille au cours des années à venir puisqu'elle devra s'efforcer de répondre aux besoins croissants en évaluation organisationnelle et d'offrir la formation et le soutien nécessaires aux domaines de programme du Centre et à leurs partenaires dans les régions.

## **Annexe A**

### **Entrevues menées au CRDI, Ottawa**

#### **Entrevues personnelles avec les membres de la haute direction du CRDI**

- Federico Burone, directeur régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- Constance Freeman, directrice régionale pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe
- Rich Fuchs, directeur, domaine de programme Technologies d'information et de communication (TIC) au service du développement
- John Hardie, directeur sortant, Politiques et planification, et chef de cabinet
- Brent Herbert-Copley, directeur, domaine de programme Politique sociale et économique
- Jean Lebel, directeur, domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles
- Stephen McGurk, directeur régional, Asie du Sud-Est et de l'Est
- Rohinton Medorha, vice-président, Direction générale des programmes et des partenariats
- Lauchlan Munro, directeur du Groupe des politiques et de la planification (multiples entrevues)
- Maureen O'Neil, présidente du CRDI

#### **Entrevues de groupe avec les membres de la haute direction**

- Denys Vermette, vice-président, Ressources, et chef de la direction financière, et Louise Brouzes, agente de développement et de planification des ressources

#### **Entrevues personnelles avec les gestionnaires de programme et le personnel de la Direction générale des programmes du CRDI**

- Peter Besseau, directeur exécutif, Secrétariat du réseau international de forêts modèles
- Lisa Burley, agente de recherche, Partenariats et développement des affaires
- Simon Carter, chef d'équipe, initiative de programme Pauvreté rurale et environnement
- Tim Dottridge, directeur, Division des initiatives spéciales (DIS)
- Allison Hewlitt, Secrétariat international Bellanet
- Martha Melesse, administratrice de programmes principale, initiative de programme Impacts micros des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP) et initiative de programme Commerce, emploi et compétitivité (CEC)

- Sachiko Okura, spécialiste en information sur la recherche, Division des services de gestion de l'information sur la recherche (DSGIR)
- Helen Raij, agente de recherche, bureau de l'Amérique latine et des Caraïbes (entrevue téléphonique)
- Andrés Sanchez, spécialiste de programmes principal, Écosanté-Écosystèmes et santé humaine (Écosanté)
- Pamela Scholey, chef d'équipe, initiative de programme Consolidation de la paix et reconstruction
- Steve Song, gestionnaire, Technologies d'information et de communication (TIC) au service du développement (TIC-D), programmes en Afrique
- Ronnie Vernooy, administratrice de programmes, initiative de programme
- Christina Zarowsky, chef d'équipe, initiative de programme Gouvernance, équité et santé

### **Entrevues personnelles avec des membres de la Section de l'évaluation**

- Fred Carden, directeur, Section de l'évaluation (multiples entrevues)
- Denise Deby, spécialiste de programmes principale, Section de l'évaluation
- Sarah Earl, spécialiste de programmes principale, Section de l'évaluation
- Amy Etherington, ANP, Section de l'évaluation
- Kevin Kelpin, spécialiste de programmes principal, Section de l'évaluation
- Terry Smytulo, directeur sortant, Section de l'évaluation

### **Entrevues de groupe avec des membres de la Section de l'évaluation**

- Section de l'évaluation, 14 et 17 février 2005



## **Annexe B**

### **Entrevues menées sur le terrain avec le personnel des bureaux régionaux, des bénéficiaires de subventions, des partenaires de collaboration technique du CRDI, et des anciens évaluateurs externes de la région de l'Amérique latine**

#### **EQUATEUR**

##### **Entrevues personnelles :**

- Susana Alban, directrice générale, Tejiendo Redes, Grupo Randi Randi
- Kaia Ambrose, projet Ceja Andina, Ecopar
- Homero Cadena Andino, maire de Montúfar, Carchi
- Rosemary Borja, projet Ceja Andina, Ecopar
- Emerson Bravo, coordonnateur, unité de l'environnement de la municipalité, Montúfar, Carchi
- Adriana Burbano, coordonnatrice, Tejiendo Redes, Grupo Randi Randi
- Manuel Chiriboga, Réseau international de méthodologie de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole (RIMISP)
- Kelvin Cuevas, projet Ceja Andina, Ecopar
- Alfredo López, directeur, Ecopar
- Luis Ordóñez, projet Ceja Andina, Ecopar
- Susan Poats, directrice, projet MANRECUR, Grupo Randi Randi
- Mauricio Proaño, président, Grupo Randi Randi
- Dania Quirola Suárez, coordonnatrice de projet, Manuejo de los Recursos Naturales en la Cuenca Hidrográfica del Rio Pazatz, Fonds mondial pour la nature

##### **Entrevues de groupe :**

- Équipe Ecopar, Quito, Équateur : Alfredo López, Erica Narváez, María Augusta Almeida, Xiomara Izurieta, Kelvin Cueva, Luis Ordóñez, Pool Segarra, Luis González et Andrea Arias
- Équipe MANRECUR, Grupo Randi Randi, Mira, Équateur : Tatiana Castillo, Ximena Tapia, Edwin Revelo, Aldemar Nejer et Vincinio Mateus

#### **PÉROU**

##### **Entrevues personnelles :**

- Ana Bravo, Forum international sur le transport rural et le développement
- Emma Rotondo, Évaluation de programmes (PREVAL), projets de réduction de la pauvreté rurale du FIDA en Amérique latine et dans les Caraïbes

- Sonia Salas, Université agricole de Molina, REDAR Pérou

## **ARGENTINE**

### **Entrevues personnelles :**

- Tracy Tulpin, consultante et ancienne employée du Réseau latino-américain sur le commerce (RLC) FLACSO

### **Entrevues de groupe :**

- Miguel Lengyel, coordonnateur, et Diana Tussie, directrice, Programa de Estudios sobre Instituciones Económicas Internacionales, Réseau latino-américain sur le commerce (RLC), FLACSO

## **URUGUAY**

### **Entrevues personnelles :**

- Federico Burone, directeur régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- Merle Faminow, chef d'équipe, Minga
- Patricia González (Zenteno), agente de recherche, Initiative de recherche sur les politiques minières (IRPM)
- Alicia Iglesias, agente de recherche, Secrétariat de gestion de l'environnement (SGE)
- Luis Macadar, consultant et évaluateur externe du Réseau latino-américain sur le commerce (RLC)
- Ben Petrazzini, spécialiste de programmes principal, Institut pour la connectivité dans les Amériques
- Helen Raij, agente de recherche, initiative de programme Pauvreté rurale et environnement
- Alicia Richero, spécialiste de programmes principale, PAN Americas Corporate Project
- Andrés Rius, chef d'équipe, Initiative de programme Mondialisation, croissance et pauvreté

### **Entrevues de groupe :**

- Walter Ubal Giorodano, directeur exécutif, et Alicia Iglesias, agente de recherche, Secrétariat de gestion de l'environnement
- Anna Rubio et Lucia Battezzore, associées, Instituto Internacional de Facilitacion y Consenso (IIFAC), Montevideo, Uruguay

## **Annexe C**

### **Répondants à l'enquête par courriel**

#### **Directeurs régionaux du CRDI et lieux**

- Constance Freeman, BRAFO, Nairobi (entrevue téléphonique)
- Stephen McGurk, BRASI, Singapour (entrevue personnelle)
- Eglal Rached, BREMO, Le Caire

#### **Employés du CRDI et lieux**

- Vivien Chiam, BRASI, Singapour
- Liz Fajber, BRASU, Delhi
- Lamia el Fattal, BREMO, Le Caire
- Katherine Hay, BRASU, Delhi
- Moussa Samb, BRACO, Dakar
- Ramata Molo Thioune, BRACO, Dakar

#### **Partenaires du CRDI et lieux**

##### **Afrique :**

- Leona Ba, consultante et ancienne agente de S et E du CRDI, BRACO
- Thierry Barreto, West African Rural Foundation
- Ineke Buskens, GRACE Network Women et les TIC dans le réseau de recherche en Afrique
- Uys du Buisson, directeur général, Digimile (Pty) Ltd., First Inch First Mile Project, Afrique du Sud
- Berhane Gebru, administrateur de programmes, SATELLIFE, Uganda Health Information Network (UHIN)
- Holly Ladd, directrice exécutive, Uganda Health Information Network (UHIN)
- W. Macharia, gestionnaire de projets, GES : Programme de bourses en santé pour les chercheurs africains
- Chris Morris, chef de projet, First Inch First Mile Project, Afrique du Sud
- Vic Neufeld, codirecteur, GES : Programme de bourses en santé pour les chercheurs africains

## **Inde :**

- Kishore Birdkhar, S et E, Swayamsiddha Project, BAIF Development Research Foundation, Inde
- Chozüle Kikhi, membre de l'équipe, Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED) Nagaland, Inde
- Qutovi Hutovi, membre de l'équipe, Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED), Nagaland, Inde
- Seema Khot, chef de projet, BAIF Development Research Foundation, Inde
- Vengota Nakro, membre de l'équipe, Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED), Nagaland, Inde
- Kalpana Pant, S et E, à Chaitanya, ONG partenaire du Swayamsiddha Project, BAIF Development Research Foundation, Inde
- Raj Verma, Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland (NEPED), Nagaland, Inde

## **Asie du S/SE :**

- Roinita Indra, gestionnaire de programme, programme d'études supérieures en développement, Institut Teknologi Bandung, Indonésie
- Henk de Zeeuw, coordonnateur de programme, RUAF, RTC, Leusen, Pays-Bas et IAGU : projet d'Agriculture urbaine

## **Amérique centrale et Caraïbes :**

- Bill Found, Center for Research in Latin America and the Caribbean (CERLAC) à l'Université York (Canada) à propos de la recherche de mémoire de Mark Hostetler sur l'utilisation de la cartographie des incidences, dans le projet de recherche-action participative financé par le CRDI, à Pearl Lagoon, Nicaragua

## **Annexe D**

### **Bibliographie des documents examinés**

#### **Structure organisationnelle du CRDI**

- Organigrammes

#### **Plans stratégiques**

- Stratégie générale et cadre programmatique 2005-2010 du CRDI
- Cadre général des stratégies et des programmes 2000-2005 du CRDI
- Stratégie de la Section de l'évaluation 2000-2005

#### **Activités de la Section de l'évaluation**

- Activités de la Section de l'évaluation 2000-2004

#### **Lignes directrices pour l'évaluation**

- Lignes directrices pour l'évaluation du CRDI

#### **Évaluations des participants - cartographie des incidences**

- Atelier de formation sur la cartographie des incidences au Governance Network (avril 2002)
- Atelier sur la cartographie des incidences au Guatemala (avril 2003)
- Atelier sur la cartographie des incidences de Johannesburg (septembre 2003)
- Atelier sur la cartographie des incidences à Katmandou, Népal (juillet 2004)
- Conférence des utilisateurs de la cartographie des incidences à Lima, Pérou (octobre 2004)
- Atelier d'acquisition de compétences pour l'utilisation de la cartographie des incidences à Cuernavaca, Mexique (décembre 2004)

## **Cartographie des incidences**

- Ambrose, Kaia. « Constructing Collaborative Learning: Outcome Mapping and It's Multiple Uses in the Project Cycle of a SUB Initiative ». Quito, Équateur : Ceja Andina Project, Corporación Ecopar, 2004
- *Répertoire des participants et des projets, Conférence des utilisateurs de la cartographie des incidences*, 18-19 octobre 2004, à Lima, Pérou
- Earl, S., F. Carden et T. Smutylo. *La cartographie des incidences*. CRDI, Ottawa, 2002, et documents du site Web de la Section de l'évaluation du CRDI
- Ortiz N., A. Imbach, D. Quirola, J. Pacheco et C. Bouroncle. *Building Skills for Outcome Mapping Use and Facilitation Project: Final Technical Report*. Colombie : Asociación Raíz (ASRAIZ), décembre 2004
- *Outcome Mapping Programme Framework*, projet Autonomisation des habitants de l'État du Nagaland au moyen du développement économique (NEPED)

## **Évaluation organisationnelle et renforcement des capacités**

- Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson et Fred Carden. *Améliorer la performance organisationnelle : Manuel d'auto-évaluation*, CDRI, 1999
- Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván. *Cadre d'amélioration de la performance*, CRDI/BID, 2002
- Douglas Horton, Anastasia Alexaki, Samuel Bennett-Lartey, Kim Noële Brice, Dindo Campilan, Fred Carden, José de Souza Silva, Le Thanh Duong, Ibrahim Khadar, Albina Maestrey Boza, Imrul Kayes Muniruzzaman, Jocelyn Perez, Matilde Somarriba Chang, Ronnie Vernooy, Jamie Watts. *L'évaluation au coeur du renforcement organisationnel : Expériences d'organisation de recherche et développement du monde entier*. ISNAR/CRDI, 2003.

## **Processus des rapports de fin de projet dynamiques**

- *Nouveau processus de mise au point du Rapport de fin de projet continu (RFP-C), Proposal and Handover from the PCR Working Group to the Senior Management Committee* (15 décembre 2004) et notes et documentation pertinentes.

## **Influence sur les politiques**

- Evert A. Lindquist. *Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research*. Victoria, C.-B. École d'administration publique, Université de Victoria, 1<sup>er</sup> septembre 2001
- Macadar, Luis (2004). *The Influence of Research on Public Policy: Overview of The Latin American Trade Network Case Study*. Présentation non publiée.
- Tussie, Diana (2004). *A Study of Policy Influence: The G-24 Research Program*. Présentation non publiée, 21 juin 2004.
- *Tirer le meilleur parti de la recherche – Recherche et conception des politiques* (format CD-ROM). Inclut une analyse documentaire et des exposés d'orientation théorique, l'évaluation stratégique de l'influence de la recherche sur les politiques publiques et des études de cas connexes. Ottawa, ON : CRDI, 21 juin 2004

## **Examens externes**

- Paramètres pour les examens externes des IP du CRDI
- Improving Program Effectiveness: PI External Reviews, présentation au Conseil des gouverneurs du CRDI, 24 mars 2004
- Rapport sommaire de l'évaluation externe des initiatives de programme - domaine de programme « Environnement et gestion des ressources naturelles », présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI, 17 février 2004
- Examens externes des IP : rapport de synthèse pour le domaine de programme Équité sociale et économique (ESE), présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI, mars 2004
- Appréciations de la qualité de neuf rapports d'examen externe pour 2004

## **Rapport annuel sur les constatations des évaluations**

- Rapport annuel sur les constatations des évaluations, de 1994 à 2004

## **Services de vérification du CRDI**

- *La Fonction d'évaluation du CRDI*, Rapport établi par les Services de vérification du CRDI, 7 janvier, 2003



## **Bureau du vérificateur général du Canada**

- *Rapport d'étude spéciale du BVG sur le CRDI, 27 mars 2003*
- *Réponse à l'étude spéciale du BVG et commentaires de la direction, Rapport établi par les Services de vérification du CRDI, 29 août 2003*

## **Rapports d'examen du rendement et des évaluations**

- Fred Carden, directeur, rapports d'examen et d'évaluation du rendement pour 2004-2005, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, 2000-2001, 1999-2000
- Denise Deby, administratrice de programmes principale, rapports d'examen et d'évaluation du rendement pour 2004-2005, 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, 2000-2001
- Sarah Earl, agente d'évaluation de programmes, rapports d'examen et d'évaluation du rendement pour 2003-2004, 2002-2003, 2001-2002, 2000-2001
- Amy Etherington, rapport d'étape et rapport final, programme de stages du Centre, 2004

## **Annexe E**

### **Participants à la réunion sur la stratégie de la Section de l'évaluation 22 avril 2005**

- Jim Armstrong, président, The Governance Network
- Peggy Borbey, directrice, Évaluation et analyse, IRSC – Instituts de recherche en santé du Canada
- Fred Carden, directeur, Section de l'évaluation, CRDI
- Brad Cousins, professeur, Université d'Ottawa
- Sarah Earl, administratrice de programmes principale, Section de l'évaluation, CRDI
- Amy Etherington, titulaire d'une bourse de perfectionnement professionnel, Section de l'évaluation, CRDI
- Rich Fuchs, directeur, domaine de programme Technologies d'information et de communication (TIC) au service du développement, CRDI (participation par courriel)
- Brent Herbert-Copley, directeur, domaine de programme Politique économique et sociale, CRDI (participation par courriel)
- Kevin Kelpin, spécialiste de programmes principal, Section de l'évaluation, CRDI
- Jean Lebel, directeur, domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles, CRDI
- Eva Lithman, directrice, Évaluation, ASDI – Agence suédoise de coopération internationale au développement
- Arnold Love, consultant, examinateur externe de la Section de l'évaluation
- Charles Lusthaus, partenaire, Universal Management Group
- Nancy McPherson, chef, Section du suivi et de l'évaluation, IUCN – Union mondiale pour la nature
- Lauchlan Munro, directeur, Groupe des politiques et de la planification, CRDI (participation par téléconférence)
- Maureen, O'Neil, présidente, CRDI
- Ian Smillie, consultant

- Nancy Smyth, analyste de politiques supérieure, Groupe des politiques et de la planification, CRDI

## **Annexe F**

### **Biographie**

**Arnold J. Love, Ph.D.**

#### **Examineur externe de la Section de l'évaluation**

M. Arnold Love est un consultant en évaluation de programmes de renommée internationale, établi à Toronto. Il a 30 années d'expérience dans le domaine de l'évaluation. Il possède un doctorat interdisciplinaire de l'Université de Waterloo (Canada). M. Love se spécialise dans l'évaluation de programmes publics et d'organismes à but non lucratif (ONG), et dans l'aide aux organismes du monde entier pour créer un système d'évaluation, c'est-à-dire la capacité d'évaluer leurs politiques et leurs programmes en utilisant leur propre personnel.

En plus d'avoir fourni des services d'expert-conseil, au cours des 20 dernières années M. Love a enseigné l'évaluation de programmes et la conception de systèmes d'information au National Centre for Nonprofit Management, à l'Université York, et dans le cadre du Maytree Foundation Management Program de l'Université York pour les gestionnaires d'organismes d'établissement et d'organismes multiculturels. Arnold enseigne aux niveaux supérieurs la gestion dans le secteur public, les méthodes de recherche à des fins commerciales, la méthodologie d'évaluation, ainsi que l'administration électronique internationale par l'entremise de l'Université Athabasca (« l'Université de l'Internet » au Canada). En outre, il donne des cours aux évaluateurs professionnels, aux hauts-fonctionnaires et aux analystes de politiques au Evaluators' Institute à Washington, D.C. et à San Francisco. Il est conseiller en développement de la capacité d'évaluation pour les fondations et les organismes subventionnaires, et il est souvent invité à donner des conférences par des universités et des groupes de réflexion dans le monde entier.

M. Love a rempli deux mandats en tant que président national de la Société canadienne d'évaluation (SCE). Durant cette période, il a instauré la série sur les compétences essentielles de la SCE qui offre une formation systématique en évaluation, partout au Canada. En 1996, il a obtenu le Prix pour la contribution à l'évaluation au Canada de la Société canadienne d'évaluation. En 1998, il s'est vu décerner le premier prix spécial de l'American Evaluation Association pour sa contribution à la création d'une collectivité d'évaluation à l'échelle mondiale. Grâce à deux subventions de la fondation W. K. Kellogg, il a assuré le leadership et le soutien logistique qui ont engendré la création de l'Organisation internationale de coopération en évaluation (OICE), maintenant l'organisme cadre regroupant plus de 60 sociétés et réseaux d'évaluation d'envergure nationale et régionale, répartis sur tous les continents. En 2004, M. Love a été honoré par la Société canadienne d'évaluation, qui lui a décerné pour la deuxième fois un prix pour sa contribution à l'œuvre de la Société. Actuellement, il est coprésident de la conférence internationale sur l'évaluation organisée conjointement par les sociétés d'évaluation du Canada et des États-Unis, qui aura lieu à Toronto, en octobre 2005.

M. Love jouit d'une grande réputation comme autorité en évaluation interne. Il est l'auteur d'un chapitre sur le sujet dans l'*Encyclopedia of Evaluation* (Sage) publiée dernièrement, e l'*Internal Evaluation: Building Organizations from Within* (Sage) et de numéros spéciaux consacrés à l'évaluation interne des des périodiques *New Directions for Program Evaluation* et *La Revue canadienne d'évaluation de programmes*. Il est aussi rédacteur en chef de la série *Evaluation Methods Sourcebook* de la Société canadienne d'évaluation et a fait partie des comités consultatifs de la rédaction d'importantes revues du domaine de l'évaluation.